



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

**GESTÃO DE *STOCK* E SUA IMPORTÂNCIA NAS
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS COMERCIAIS DE
SÃO VICENTE: Estudo de Caso - Empresa Mário Duarte
Lopes & Filhos Lda.**

ELEUTÉRIO FERNANDES BRITO

Mindelo, 2014

ELEUTÉRIO FERNANDES BRITO

**GESTÃO DE *STOCK* E SUA IMPORTÂNCIA NAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS COMERCIAIS DE SÃO VICENTE: Estudo de
Caso - Empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda.**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade do Mindelo, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciado em Organização e Gestão de Empresas.

Orientadora: Mestre Helena Gomes

Mindelo, 2014

*Ao meu pai Benvindo Sierêncio Brito e à
minha mãe Maria do Carmo Fernandes Brito,
com o mais puro sentimento de Amor e
Gratidão. A lei do retorno recompensar-vos-á.*

AGRADECIMENTOS

A tão árdua e gratificante execução de todo este percurso académico, culminado com a realização deste trabalho de investigação, não seria possível sem o sublime contributo de algumas pessoas, a quem um sincero sentimento de gratidão me obriga a externar o meu profundo reconhecimento por esta ação de valor elevado recebida, ainda que tenha sido ela a “mais pequena”. Assim, agradecimentos sinceros:

- À minha família, pela preocupação, pelo apoio e incentivo, e pela constante irradiação de pensamentos e sentimentos elevados;
- À minha orientadora, Mestre Helena Gomes, a palavra não transmite os agradecimentos que merece;
- Ao Coordenador do curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas da Universidade do Mindelo, Doutor Juscelino Dias, por ser possível apresentar este trabalho antes da data regulamentada;
- A todos os meus professores do Curso pelas experiências e conhecimentos transmitidos;
- Aos meus colegas do curso e aos meus amigos pela amizade transmitida; e, finalmente,
- Aos funcionários da empresa Mário Duarte Lopes, que de uma forma ou de outra me auxiliaram na obtenção dos dados aquando da realização do estudo de caso.

“Saber concentrar-se em determinado assunto, dando asas à imaginação com o propósito e o empenho de estudá-lo bem, de descobrir todas as suas nuances, toda a multiplicidade de aspetos, todas as diferentes formas de interpretação e até mesmo as suas modalidades sofisticadas, constitui exercício de excepcional importância para chegar ao domínio absoluto do objeto desse estudo.”

Racionalismo Cristão, in “A Vida Fora da Matéria”.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Os elevados custos associados à sua manutenção e o alto capital inactivo nele aplicado, têm levado as empresas a procurar estratégias com vista a cada vez mais reduzirem seus *stocks*. Alguns autores consideram mesmo que o objectivo que se pretende atingir com a gestão de *stocks*, é, sempre que possível atingir o *stock* zero. Porém, no mundo real, a taxa de consumo dos produtos não é totalmente previsível, e o *lead time* de reabastecimento pode variar, ocasionando atrasos na entrega. Assim, para se proteger destes efeitos inesperados, as empresas dimensionam *stocks* de segurança, em função de uma probabilidade aceitável de falta de produto em *stock*. Com isso, compreende-se facilmente a importância da gestão de *stocks* numa empresa.

É neste âmbito então que se desenvolveu este trabalho de investigação, intitulado “Gestão de *Stock* e sua Importância nas Pequenas e Médias Empresas Comerciais de São Vicente” objetivando, de forma geral, analisar a importância da gestão de *stock* para a melhoria do desempenho e competitividade das pequenas e médias empresas comerciais de São Vicente, e para o caso particular, da empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda. O estudo de caso foi o instrumento metodológico central utilizado. Este estudo de caso foi conduzido por uma entrevista e pela aplicação de um questionário a uma amostra de 150 clientes da empresa estudada (pessoas físicas), e foi apoiado por uma pesquisa bibliográfica e documental.

Os resultados alcançados permitiram concluir que a gestão de *stock* desempenha um papel fundamental na definição dos níveis ótimos de *stock* a manter pela empresa, de forma a equilibrar os objetivos da redução dos custos logísticos e o nível de serviço desejado ao cliente; daí ser extremamente importante as empresas desenvolverem estratégias e ações no sentido da melhoria da eficiência e eficácia dos seus processos e procedimentos, mormente nas empresas Cabo-verdianas, particularmente na empresa objeto de estudo, em que, dados os riscos acrescidos de rutura de *stock*, são muitas vezes forçados a manter *stock* em níveis altos.

Palavras-chave: *Stock*; Gestão de *stock*; Competitividade Empresarial; Pequenas e Médias Empresas; Desempenho Empresarial.

ABSTRACT

Companies have been looking for strategies to reduce their stocks due to high maintenance costs and high inactive capital involved. Some authors have suggested that the goal to be achieved in stock management is to reach a zero stock situation. However, in the real world, the rate at which the products are consumed is not always predictable and the restocking lead time may vary, causing delays in deliveries. Therefore, in order to protect themselves from those unexpected effects, the companies scale the security stock having in mind the probability of lacking products in stock.

Given these facts it is easy to understand the importance of stock management in a company. The goal of this research paper entitled *Gestão de Stock e sua Importância nas Pequenas e Médias Empresas Comerciais de São Vicente* is to analyze the importance of stock management in the process of enhancing small and medium commercial companies' performance and competitiveness in São Vicente. The work is centered on a case study of the company Mário Duarte Lopes & Filhos Lda. The case study is based on a questionnaire applied to a sample of 150 company's clients and complemented with literature and document research.

The results suggest that stock management plays a crucial role in defining the optimum levels of stock to be kept by a company. Stock management is also vital to achieve a balance between logistic cost reduction and quality of service provided. Therefore, given the high risk of out-of-stock situation and the need to keep high stock levels it is very important for the Cape Verdean companies to develop strategies and measures aimed to improve stock management efficiency.

Keywords: stock; stock management; performance; small and medium companies; competitiveness of companies.

ÍNDICE GERAL

SUMÁRIO EXECUTIVO	VI
ABSTRACT	VII
CAPÍTULO 1	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa	3
1.2 Pergunta de Partida	5
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	5
1.3.1 Objetivo Geral	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4 Justificativas do Estudo.....	6
1.5 Organização do Trabalho	7
CAPÍTULO 2	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA	8
2.1 Gestão de Stock na Cadeia de Fornecimento	8
2.1.1 O Setor Retalhista	12
2.1.2 Conceitos e Objetivos de Gestão de <i>Stock</i>	15
2.1.3 Tipos de <i>Stock</i>	20
2.1.4 Custos Associados aos <i>Stocks</i>	22
2.1.5 Instrumentos de Planeamento e Controlo de <i>Stock</i>	27
2.1.6 Indicadores de Desempenho de Gestão de <i>Stock</i>	45
2.2 Desempenho e Competitividade Empresarial	49
2.2.1 Conceito de Desempenho Empresarial	49
2.2.2 Competitividade Empresarial	56

CAPÍTULO 3	59
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	59
3.1 Natureza da Pesquisa	59
3.2 Classificação da Pesquisa	60
3.3 Técnicas da Pesquisa	62
3.3.1 O Questionário.....	62
3.3.2 A Entrevista.....	64
3.4 Tratamento e Análise dos Dados	64
CAPÍTULO 4	66
4. ESTUDO DE CASO	66
4.1 Breve Caracterização do Setor do Comércio da Ilha São Vicente	66
4.2 Apresentação e Caracterização Sumária da Empresa Estudada	70
4.2.1 Dados Básicos	70
4.2.2 Breve Historial.....	71
4.2.3 Clientes.....	72
4.2.4 Fornecedores	72
4.2.5 Concorrência	73
4.3 Diagnóstico dos Processos do Sistema de Abastecimento	74
4.3.1 Compras	74
4.3.2 Receção das Mercadorias.....	75
4.3.3 Armazenagem, Acomodação e Movimentação	76
4.3.4 Transferência Interna de Mercadorias	76
4.4 Apresentação e Análise dos Dados.....	77
4.4.1 Apresentação e Análise dos Dados dos Clientes	78
4.4.2 Apresentação e Análise da Entrevista com o Subgerente da Empresa	86
4.5 Discussão dos Resultados	89

4.5.1	Discussão dos Resultados dos Clientes.....	89
4.5.2	Discussão dos Dados da Entrevista	94
4.6	Proposta de um Modelo de Desempenho para a Área de Gestão de stock...	96
4.6.1	Descrição das Etapas do Modelo	97
CAPÍTULO 5	104
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES DA PESQUISA	104
5.1	Considerações Sobre os Aspetos Analisados na Revisão da Literatura	104
5.2	Considerações Sobre os Aspetos Analisados no Estudo de Caso	105
5.3	Conclusões Gerais Sobre o Estudo	107
5.4	Limitações da Pesquisa	108
5.5	Linhas de Investigações Futuras	109
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
APÊNDICES	117

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 2.1 - Os cinco elementos-chave da Cadeia de Fornecimento.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 2.2 - Exemplo de Cadeia de Fornecimento</i>	<i>11</i>
<i>Figura 2.3 - Canais de Distribuição.....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 2.4 - Pirâmide de Desempenho.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 2.5 - Estrutura básica do Performance Measurement Matrix.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 2.6 - Estrutura básica do Balanced Scorecard.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 4.1 - Representação do Modelo de Desempenho Proposto.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 4.2 - Proposta de objetivos estratégicos.....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 4.3 - Os pilares do planeamento de compras proposto.....</i>	<i>100</i>

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 2.1 - Representação Gráfica do Custo de Aquisição.....</i>	<i>23</i>
<i>Gráfico 2.2 - Representação Gráfica do Custo de Posse de Stock</i>	<i>24</i>
<i>Gráfico 2.3 - Representação Gráfica de Evolução do Custo de Encomenda</i>	<i>25</i>
<i>Gráfico 2.4 - Representação Gráfica do Custo Total de Gestão de Stock</i>	<i>27</i>
<i>Gráfico 2.5 - Repartição dos Stocks - A, B, C.....</i>	<i>29</i>
<i>Gráfico 2.6 - Representação do funcionamento do Modelo da QEE.....</i>	<i>38</i>
<i>Gráfico 2.7 - Representação do comportamento dos custos de stock com o aumento da quantidade encomendada</i>	<i>39</i>
<i>Gráfico 2.8 - Representação Gráfica do Modelo da Quantidade Fixa de Encomenda .</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico 2.9 - Representação Gráfica do Modelo de Período Fixo de Tempo</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 4.1 - Evolução do efetivo de empresas ativas em São Vicente - 2010 a 2012 ..</i>	<i>68</i>
<i>Gráfico 4.2 - Evolução do efetivo de empresas ativa em São Vicente, segundo a organização de contabilidade.....</i>	<i>68</i>
<i>Gráfico 4.3 - Evolução do efetivo de pessoas ao serviço - 2010 a 2012.....</i>	<i>69</i>
<i>Gráfico 4.4 - Evolução do montante do volume de negócios gerado (valores em milhares de contos).....</i>	<i>70</i>
<i>Gráfico 4.5 - Sexo dos Inquiridos Gráfico 4.6 - Faixa Etária dos Inquiridos</i>	<i>78</i>
<i>Gráfico 4.7 - Habilitações Literárias dos Inquiridos</i>	<i>79</i>
<i>Gráfico 4.8 - Primeira Opção de Compra</i>	<i>80</i>

<i>Gráfico 4.9 - Fatores que mais Influenciam a Decisão de Compra na Empresa</i>	<i>81</i>
<i>Gráfico 4.10 - Frequência de Compras nas Lojas da Empresa.....</i>	<i>82</i>
<i>Gráfico 4.11 - Frequência com que os Produtos são Encontrados</i>	<i>82</i>
<i>Gráfico 4.12 - Comportamento Habitual Quando um Produto não é Encontrado.....</i>	<i>83</i>
<i>Gráfico 4.13 - A falta de um Produto Desejado Influencia ou não a Procura da Empresa num Próximo ato de Compra</i>	<i>84</i>
<i>Gráfico 4.14 - Existência ou não de Devolução por Parte dos Clientes</i>	<i>84</i>
<i>Gráfico 4.15 - Recomendação ou não das Lojas da Empresa</i>	<i>85</i>

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 2.1 - Classificação dos Stocks.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabela 2.2 - Principais características da Procura</i>	<i>32</i>
<i>Tabela 2.3 - Principais caraterísticas dos fatores internos da competitividade empresarial.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabela 4.1 - Principais Fornecedores Internacionais da Empresa</i>	<i>73</i>
<i>Tabela 4.2 - Análise SWOT da empresa em estudo</i>	<i>74</i>

LISTA DE EQUAÇÕES

<i>Equação 2.1 - Custo de Aquisição</i>	<i>22</i>
<i>Equação 2.2 - Custo de Anual de Posse de Stock</i>	<i>24</i>
<i>Equação 2.3 - Custo Anual de Encomenda</i>	<i>25</i>
<i>Equação 2.4 - Custo Total de Stock</i>	<i>26</i>
<i>Equação 2.5 - Cálculo da Média Móvel</i>	<i>35</i>
<i>Equação 2.6 - Cálculo da Média Móvel Ponderada</i>	<i>35</i>
<i>Equação 2.7 - Cálculo do Ponto de Encomenda</i>	<i>38</i>
<i>Equação 2.8 - Cálculo da QEE</i>	<i>40</i>
<i>Equação 2.9 - Cálculo do Ponto de Encomenda</i>	<i>42</i>
<i>Equação 2.10 - Cálculo do Stock de Segurança</i>	<i>42</i>
<i>Equação 2.11 - Cálculo da Quantidade a Encomendar</i>	<i>44</i>
<i>Equação 2.12 - Cálculo da Taxa de Rotação de Stock.....</i>	<i>46</i>
<i>Equação 2.13 - Cálculo da Taxa de Cobertura de Stock.....</i>	<i>47</i>

<i>Equação 2.14 - Cálculo da Taxa de Rutura de Stock.....</i>	<i>48</i>
<i>Equação 3.1 - Fórmula de Cálculo da Amostra</i>	<i>63</i>

LISTA DE APÊNDICES

<i>APÊNDICE A: Questionário da Pesquisa</i>	<i>118</i>
<i>APÊNDICE B: Roteiro de Entrevista</i>	<i>120</i>

GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SIMBOLOS

\bar{d}	Média de procura diária
C	Custo de aquisição unitário
CA	Custo de Aquisição anual
CD	Central de Distribuição
CE	Custo de Encomenda anual
CM	Consumo Médio
CP	Custo de Posse anual
CT	Custo Total
D	Procura
H	Custo de posse unitário
I	Taxa de posse de <i>stock</i>
INE	Instituto Nacional De Estatísticas
L	<i>Lead-time</i> em dias
N	Número de Períodos
PMM	<i>Performance Measurement Matrix</i>
Q	Quantidade a encomendar
QEE	Quantidade Económica de Encomenda
R	Ponto de Encomenda
S	Custo de encomenda unitário
SMART	<i>Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique</i>
SS	<i>Stock</i> de Segurança
T	Tempo de Reposição
Z	Fator de Segurança
σ	Desvio padrão

CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO

O trabalho de investigação que ora se apresenta tem como tema: **“Gestão de *stock* e sua importância nas pequenas e médias empresas comerciais de São Vicente, caso prático: Empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda”**.

Em todos os sectores da economia verifica-se um aumento crescente da competitividade entre as organizações. Elas estão reagindo rapidamente às mudanças que ocorrem em seu ambiente e em muitos casos se antecipando e se diferenciando das demais. As organizações não podem demorar muito tempo no processo de tomada de decisão, pois correm o risco de perderem mercado para concorrentes mais rápidos e eficazes.

Dentro do cenário empresarial existem vários fatores que justificam o sucesso de algumas organizações e o insucesso de outras. A maioria está relacionada com estratégias utilizadas pelas empresas em determinado momento e os seus efeitos no ambiente onde estão inseridas. Dentre esses fatores, ganha destaque a gestão de *stock*, sendo, segundo Pereira (2009, p. 2), “[...] considerada uma das temáticas mais importantes não só pelos seus impactos na tesouraria e na saúde financeira geral da empresa, como pelas suas consequências no nível de serviço e na satisfação proporcionada aos clientes.” Uma gestão eficaz e eficiente das funções de gestão de *stock* possibilitará o fornecimento de níveis apropriados de serviço ao cliente a custos reduzidos e com níveis de *stock* apropriados. No entanto, tal gestão é de extrema complexidade, onde as empresas encontram dificuldades não somente de controlo em termos físicos e de dados, mas também em termos de comunicação e consciência por parte dos responsáveis por esta administração, isso por existirem comumente pontos de vista que diferem entre os administradores

financeiro, de marketing e de compras de uma empresa sobre os níveis apropriados de *stock*.

Em Cabo Verde a situação não é distinta, pois, a competitividade das empresas nacionais tem sido um dos problemas enfrentados pelos gestores. Efetivamente com a liberalização económica ocorrida nos anos 90 e mais recentemente a entrada do país para a OMC (Organização Mundial do Comércio), o mercado interno tornou-se mais competitivo desafiando as empresas nacionais a adotarem uma postura mais proactiva, principalmente no que tange a gestão de *stock*. Para um país insular como Cabo Verde dotado de poucos recursos uma gestão de *stock* eficaz constitui um dos pontos estratégicos no processo de tomada de decisão, pois existe um risco elevado de ruturas de *stock* por atrasos de navios ou de abastecimentos, com reflexos diretos no custo final do produto.

É neste âmbito, que se pretende desenvolver este trabalho de investigação, aspirando demonstrar a importância da gestão de *stock* nas empresas nacionais e particularmente as pequenas e médias empresas comerciais, num estudo de caso da empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda.

Convindo notar por exemplo, que vários fatores têm levado a que muitas empresas desse ramo (e não só) no país não consigam sobreviver por muito tempo, de entre os quais se podem destacar precisamente os problemas relacionados com a gestão e controlo dos *stocks*. Dados do INE¹ (Instituto Nacional de Estatísticas) revelam precisamente que as principais limitações às atividades das empresas nacionais têm-se prendido nos últimos anos com fatores como a rutura de *stock*, os preços de venda demasiado elevados ou as dificuldades financeira, fatores esses que têm por base, na maioria dos casos, além dos obstáculos impostos pela nossa condição de “país ilha”, e pela fragilidade da nossa economia, também o facto de essas empresas não estarem atribuindo a atenção devida a esta área da gestão de *stock*.

¹ Inquérito de Conjuntura do Comércio em Feira – Folha de informação rápida (2011 e 2012, 1º, 2º 3º e 4º trimestres).

Assim, uma gestão de *stock* eficaz e eficiente, poderá certamente ajudar essas empresas a mitigar e contornar essas limitações e melhorar o seu desempenho e sua competitividade no mercado.

A melhoria nas atividades relacionadas com a gestão de *stocks* abordadas neste trabalho possibilitará à empresa em estudo melhorar o desempenho dos processos e do atendimento a seus clientes e redirecionar recursos para investimento em outras áreas necessitadas ou mais rentáveis.

1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa

A globalização e a crescente competitividade dos mercados têm feito com que um número cada vez maior de empresas busque por ferramentas e técnicas que ajudem seus gestores na tomada de decisão.

Dentre as diversas dificuldades enfrentadas pelos gestores no dia-a-dia das empresas, sejam elas de pequeno ou de grande porte, estão as referentes à gestão de *stock*, gestão essa cada vez mais necessária, pois além dos *stocks* representarem um dos principais ativos da empresa, constituem uma grande fonte de recursos, ao qual a empresa depende diariamente.

Os *stocks*, segundo afirmações de Courtois, Bonnefois e Pilet (2006, p. 120), “[...] constituem, simultaneamente, uma necessidade e um pesado constrangimento financeiro. Em média, o custo anual dos *stocks* representa 25% a 35% do capital imobilizado [...]”. Evitar sua formação ou, quando muito, tê-los em quantidades mínimas, sem que, em contrapartida, aumente o risco de não ser satisfeita a demanda dos usuários ou dos consumidores em geral, representa um ideal conflituante com a realidade do dia-a-dia e

que aumenta a importância da sua gestão;² ou seja, se por um lado o excesso de *stock* representa custos operacionais e de oportunidade do capital empatado, por outro lado níveis baixos de *stock* podem originar perdas de vendas e custos elevados devido à falta de produtos. Regra geral, não é tarefa fácil encontrar o ponto óptimo neste *trade-off*³. O alastrar do número de SKU's⁴, o aumento diferenciação de produtos, assim como da competição global, têm dificultado ainda mais essa tarefa.

A gestão de *stock* visa, portanto, manter o equilíbrio entre os níveis estabelecidos com as necessidades de consumo ou vendas e os custos daí decorrentes. E isto é obtido mantendo *stocks* mínimos, sem correr o risco de não tê-los em quantidades suficientes e necessárias para manter o fluxo da produção ou da encomenda em equilíbrio com o fluxo de consumo.

Diante do exposto, o problema de pesquisa que norteia este trabalho consubstancia-se na constante preocupação das empresas em melhorar o seu desempenho e gerar maior competitividade através de ações que permitam diferenciá-la de seus concorrentes. A gestão de *stock* tem sido considerada importante neste sentido contribuindo para a redução e controlo dos custos empresariais e melhoria do nível de serviços prestados. No entanto, como já se referiu anteriormente, tal gestão é de extrema complexidade; manter níveis de *stock* compatíveis com os requisitos de nível de serviço dos clientes e, ao mesmo tempo otimizar os custos financeiros, tem sido o grande desafio das organizações. No caso de Cabo Verde esta realidade é ainda mais agravada pela insularidade que caracteriza o país, com efeitos claros nos custos de transporte de mercadorias e no preço dos produtos.

² Disponível em: <<http://apostilas.netsaber.com.br/apostilas/1024.pdf>>. Acesso em: 27-03-2013, 17:18.

³ *Trade-off* é uma expressão que define uma situação em que há conflito de escolha. Ela se caracteriza em uma acção económica que visa à resolução de problema mas acarreta outro, obrigando uma escolha. Ocorre quando se abre mão de algum bem ou serviço distinto para se obter outro bem ou serviço distinto.

⁴ S- *Stock*, K-*Keeping*, U-*Units* – Em português, Unidade de Manutenção de *Stock*; está ligado à logística de armazém e designa os diferentes itens do *stock*, estando normalmente associado a um código identificador.

1.2 Pergunta de Partida

Com base no problema de pesquisa descrito anteriormente, define-se a seguinte pergunta de partida: **Como poderá a gestão de *stock* contribuir para a melhoria do desempenho e competitividade das pequenas e médias empresas comerciais de São Vicente, e em particular da empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda.?**

1.3 Objetivos da Pesquisa

Os objetivos de uma pesquisa são os fins teóricos e práticos que se propõe alcançar com a pesquisa. Serão então abordados neste item, o objetivo geral e os específicos, levantando pontos a serem entendidos durante a pesquisa e buscando fazer com que os mesmos tragam um bom índice de utilidade tanto para o acadêmico, quanto para empresa em estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo central deste estudo consiste em analisar a importância da gestão de *stock* para a melhoria do desempenho e competitividade das pequenas e médias empresas comerciais de São Vicente, e para o caso particular, da empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para se atingir o objetivo geral proposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Fazer uma abordagem teórica dos conceitos relacionados com o tema de investigação;
2. Identificar e descrever os principais procedimentos atuais da gestão de *stock* da empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda;
3. Realizar uma análise crítica dos procedimentos atuais de gestão de *stock* da empresa;
4. Propor procedimentos de gestão de *stock* que possam ajudar a melhorar o desempenho e a competitividade da empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda.

1.4 Justificativas do Estudo

Segundo Figueira (1997), na quase totalidade das empresas comerciais, o custo dos materiais representa a maior fatia do custo total de um produto – quase sempre acima de 50%. Por outro lado, Lisboa *et al* (2008) consideram que se tivermos em conta que, normalmente, os *stocks* representam entre 20 e 50% do ativo e rondam 90% do capital circulante de qualquer empresa, facilmente compreenderemos a necessidade de se procurarem métodos que ajudem a minimizar os custos de sua gestão, não só pelas poupanças que podem originar à empresa, mas também pelo contributo que podem trazer ao seu desempenho como um todo.

Este trabalho justifica-se precisamente pelo facto de contribuir com procedimentos de gestão de *stock* que se adequem de forma mais acentuada às empresas comerciais, uma vez que a maioria dos estudos enfatiza a gestão de *stock* mais numa perspetiva industrial.

Para a empresa em estudo, este trabalho irá permitir adotar um modelo de gestão de *stock* apropriado para as empresas comerciais, e poderá contribuir para um efetivo desempenho no mercado, garantindo melhores resultados a nível financeiro, melhorando a qualidade, reduzindo os tempos, diminuindo os custos entre outros fatores, oferecendo assim uma vantagem competitiva para a mesma.

Do mesmo modo, encontradas as respostas a estes desafios, a sociedade - na figura dos clientes e possíveis clientes – ganha por possuir uma opção de empresa bem administrada, capaz de suprir suas expectativas como indivíduos com necessidades e desejos, bem como pela geração de empregos e renda que a mesma pode oferecer.

Para o pesquisador, a importância do tema em estudo prende-se com o facto de permitir desenvolver sob forma escrita e prática, assuntos por ele estudados durante o curso, e por fim dar alguma contribuição, ainda que modesta, para o desenvolvimento deste tema que em nosso entender, carece de estudos aprofundados.

1.5 Organização do Trabalho

Este trabalho de investigação está organizado em cinco capítulos. O capítulo 1 versa sobre a descrição do objeto de estudo; seguidamente, o capítulo 2 abarca a apresentação do marco teórico da investigação, com ênfase na gestão de *stock*, desempenho e competitividade empresarial.

Na sequência, o capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos seguidos na realização desta pesquisa. Em seguida, o capítulo 4 narra o estudo de caso, iniciando com uma breve caracterização do setor do comércio na ilha de São Vicente. Seguidamente, faz-se a apresentação e caracterização da empresa estudada, faz-se a apresentação e análise dos dados, discussão dos resultados, e por fim, são apresentados algumas sugestões e propostas de melhoria das atividades que fazem parte da gestão de *stock* da empresa.

Finalmente, no quinto capítulo, apresentam-se as considerações finais e conclusões da pesquisa, relacionando-as com os objetivos definidos, como também as limitações da pesquisa e recomendações para futuros trabalhos de investigação.

CAPÍTULO 2

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA

Todo trabalho acadêmico-científico requer um suporte teórico baseado nas produções bibliográficas existentes, sobre os quais o pesquisador fundamentará sua interpretação. Assim, a fundamentação teórica de uma pesquisa ou revisão da literatura, é segundo Gil (1999), um valioso recurso que possibilita o entendimento do sistema conceitual, tornando-se importante também por permitir o levantamento da origem e evolução do tema a ser investigado e identificação do seu atual estágio de desenvolvimento.

Este capítulo estabelece então os pilares da sustentação teórica do nosso trabalho de investigação. Apresenta a análise e a problematização dos conceitos-chave, proporcionando as demarcações teóricas que serão indispensáveis para a operacionalidade da pesquisa.

2.1 Gestão de *Stock* na Cadeia de Fornecimento

A gestão da Cadeia de Fornecimentos é um tópico em evidência no mundo dos negócios de hoje. A ideia consiste em aplicar uma abordagem completa de sistemas para administrar todo o fluxo de informações, materiais e serviços dos fornecedores ao consumidor final, visando a criação de valor para todos os intervenientes no sistema. Nesta ótica, Courtois, Bonnefois e Pilet (2006, p. 381), conceituam a Cadeia de Fornecimento como sendo “[...] um processo global de satisfação dos clientes através da criação de uma cadeia de valores que integra, de forma otimizada, todos os atores que estão na origem da execução de um produto ou de uma família de produtos.” Ferreira (2011) segue o mesmo raciocínio, pois considera que a gestão da Cadeia de Fornecimento refere-se, à integração de todas as atividades associadas à transformação e ao fluxo de

bens e serviços, desde as empresas fornecedoras de matéria-prima até o usuário final incluindo o fluxo de informação. Courtois, Bonnefois e Pilet (*loc. cit.*) acrescentam que se trata, pois, de pôr em prática uma gestão global baseada na criação de valor acrescentado de um produto ao longo de toda a cadeia.

Assim sendo, o objetivo da gestão da Cadeia de Fornecimento é, segundo Mello, Bandeira e Leusin (s.d)⁵, fazer com que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa e no tempo certo, alcançando o menor custo global do sistema ao mesmo tempo que atinge o nível de serviço desejado.

Murray (2009 *apud* FERREIRA 2011) caracteriza um conjunto de elementos como essenciais na Cadeia de Fornecimento: o cliente, o planeamento, a compra, o *stock*, a produção e o transporte; defendendo que a cadeia de fornecimento começa no cliente, na medida em que faz despoletar todo o processo e os elementos inerentes da cadeia, e termina com o cliente, aquando da entrega do produto ao mesmo. Pinto (2006, p. 208) considera, por sua vez que, “[...] de um modo geral, a Cadeia de Fornecimento é composta por cinco elementos fundamentais [...]”, tal mostra a figura 2.1 seguinte:

⁵ MELLO, Luiz C. B. de Brito, BANDEIRA, R. A. de Mello e LEUSIN, Sérgio (s.d): **Analisando uma Proposta de Alinhamento entre o Suprimento e a Demanda - o Caso do Setor de Gases Industriais no Brasil**. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/download/91/100>>. Acesso em: 24-06-2013, 15:47.

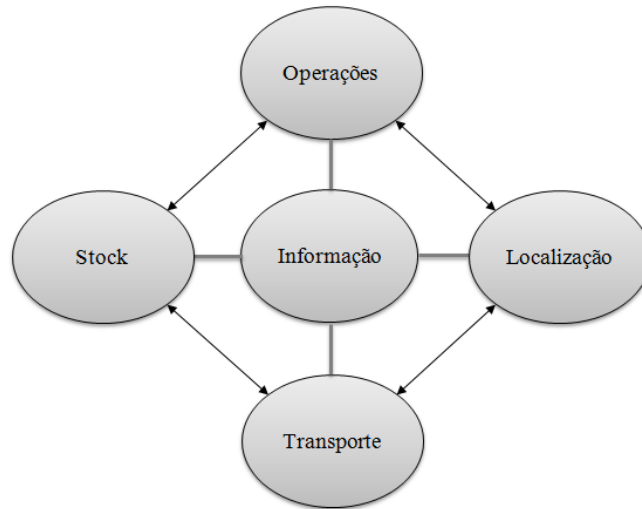


Figura 2.1 - Os cinco elementos-chave da Cadeia de Fornecimento

Fonte: Adaptado de Pinto (2006, p. 209)

Pinto (2006 p. 209) acrescenta ainda que a “correta combinação da rapidez e eficiência de cada um dos elementos-chave apresentados anteriormente permite à cadeia de fornecimento aumentar a sua produtividade ao mesmo tempo que reduz custos e *stock* [...]”.

Percebe-se pois, que uma visão da cadeia de fornecimentos centraliza-se nos *stocks* que são posicionados no sistema, numa filosofia de *lean thinking*⁶, ou seja, reduzindo o *stock* ao mínimo possível, garantindo assim o aumento da *lucratividade*⁷, com impactos positivos para a competitividade das empresas.

A figura 2.2 apresenta um exemplo da cadeia de fornecimento e o papel dos *stocks* ao longo de todas as suas fases.

⁶ A filosofia *lean thinking* surgiu como um sistema de gestão cujo objetivo é desenvolver os processos e procedimentos através da redução contínua de desperdícios em todas as suas fases. Os objetivos do *lean thinking* são a qualidade e a flexibilidade do processo, reforçando a sua capacidade de competir num cenário cada vez mais exigente e globalizado.

⁷ *Lucratividade* é um conceito surgido da palavra “Lucro”, e muitas vezes confundida até com esta. É porém um conceito com significado mais profundo; traduz a eficiência com que despesas são transformadas em receitas para a empresa; significa, no fundo, o esforço para se “fazer dinheiro”. É um conceito que referencia mais as conclusões sobre o rumo dos negócios e o sucesso do empreendimento.

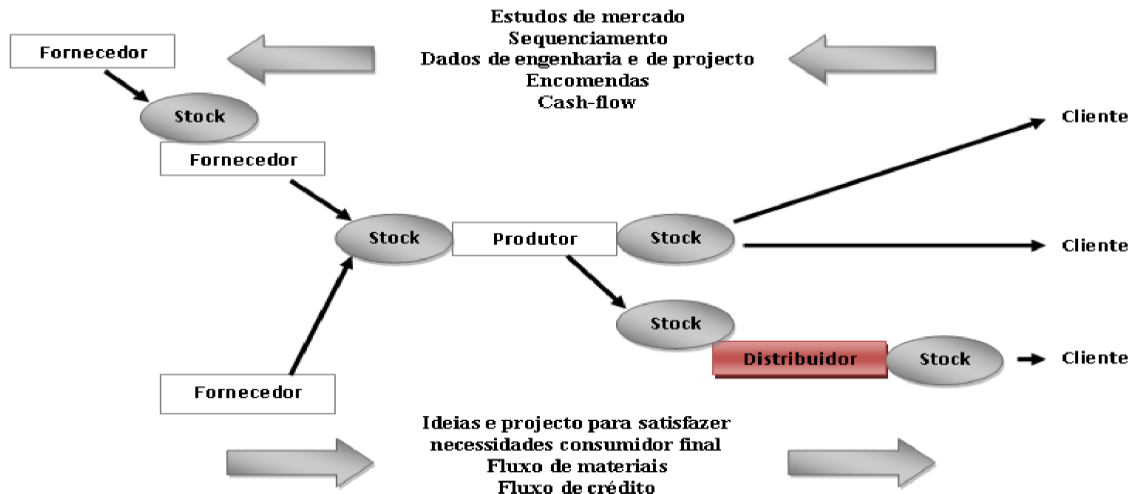


Figura 2.2 - Exemplo de Cadeia de Fornecimento

Fonte: Adaptado de Carravilla (s.d, p.6)⁸

Poder-se-á pela figura acima constatar que o *stock* refere-se aos materiais que têm de ser geridos ao longo de toda a cadeia de fornecimento. Aparecem principalmente como uma forma de permitir que um determinado nível de serviço ao cliente seja atingido de forma mais satisfatória e de possibilitar a redução dos custos operacionais da cadeia (aquisição, transporte, entre outros). Assim, as decisões relacionadas com sua gestão e seu controlo constituem um dos pontos críticos para alcançar o equilíbrio entre o custo total da cadeia e o nível de serviço desejado pelo cliente, ao possibilitar a resolução das questões relacionadas com o volume adequado de *stock*, rotação apropriada, a quantidade e a frequência adequada de compra, evitando assim excessos e faltas que possam interromper o normal funcionamento da cadeia.

No estudo de investigação em questão, enfoca-se o papel do *stock* na distribuição, dentro do sistema, visto tratar-se a empresa objeto de estudo de uma empresa comercial, e por isso parte intermediária do canal de distribuição, assumindo fundamentalmente a função

⁸ CARRAVILLA, Maria Antónia (s.d.). **Gestão da Cadeia de Fornecimento**. Disponível em: <<http://paginas.fe.up.pt/~mac/.../GOLAcetatosGestaoCadeiaFornecimento.pdf>> - carravila>. Acesso em: 24-06-2013, 16:04.

de retalhista. Convém então refletir um pouco sobre canal de distribuição e o papel das empresas retalhistas no mesmo.

2.1.1 O Setor Retalhista

Rousseau (2008, p.56) define retalho, de forma sucinta, como “[...] a atividade de venda de bens e serviços a consumidores finais[...]” Semelhantemente, Coughlan *et al* (2002, p.308), afirmam que “retalho consiste nas atividades desenvolvidas na venda de bens e serviços para consumo pessoal para consumidores finais.” Mais abrangentes são Berman e Evans (1998 *apud* OLIVEIRA 2005, p.19), na qual o “retalho consiste naquelas atividades relacionadas com a venda de bens e serviços a consumidores para seu uso pessoal, familiar ou doméstico.” Assim, conclui Rousseau (*loc. cit.*) que significa isto que “[...] o retalho é constituído não só pela venda de produtos em lojas, mas também por conceitos comerciais que as não possuem, e não só pela venda de produtos, mas também pela prestação de serviços[...]”

Pelas definições de retalho acima expostas, poder-se-á definir comércio retalhista então como o conjunto de atividades e negócios que envolvem a venda de bens e serviços aos consumidores para seu uso pessoal, familiar e doméstico. É o estágio final do processo de distribuição.

É evidente que um bom produto e um bom preço não são suficientes para assegurar vendas. Schewe e Smith (1980) fundamentam que o mais inovador dos produtos a um preço atrativo nada é se não estiver ao alcance dos compradores quando estes desejem. Las Casas (2005, p.212) acrescenta que é necessária então a existência de uma forma eficiente de conduzir os produtos até os compradores finais. Rousseau (2008) conclui que para isso, existem os aparelhos comerciais, que pode ser entendido como o conjunto de empresas e respetivos pontos de venda, grossistas ou retalhistas, existentes numa cidade, região ou país. Desta visão de aparelho comercial, resulta que os elementos deste conjunto integrar-se-ão necessariamente num conjunto mais vasto designado por canal de

distribuição, que representa o percurso ou as etapas percorridas pelos bens ou serviços, através de diversos agentes económicos com diferentes funções, desde o lugar em que foram produzidos até serem colocados à disposição dos consumidores.

Os vários agentes económicos que podem intervir no circuito são basicamente os produtores, os grossistas e os retalhistas. Para Berman e Evans (1998 *apud* OLIVEIRA 2005), esses intervenientes no canal de distribuição juntos, formam um sistema de distribuição de valor, no qual cada interveniente do canal é dependente do outro, e, quando esses resolvem fortalecer seus relacionamentos, conseguem servir melhor um ao outro e ao consumidor final.

Kotler (1996, p. 327) salienta que

“os canais de distribuição podem ser caracterizados de acordo com o número de estágio entre o produtor e o comprador final. Cada empresa, começando com o produtor, que adquire a propriedade da mercadoria ou responsabilidade de venda constitui um estágio. O número de estágios no canal define a sua extensão [...]”

A figura 2.3 ilustra vários canais de distribuição de diferentes extensões. O canal de distribuição de menor extensão consiste em dois estágios, isto é, não existem intermediários e o fluxo de produtos vai diretamente do fabricante para o consumidor. Segundo Kotler (*loc. cit.*), essa estrutura de distribuição é utilizada por exemplo pelos fabricantes de cosméticos que fazem venda direta porta-a-porta. O retalhista aparece no canal de três níveis, cumprindo o seu papel de intermediário entre o fabricante e o consumidor, particularmente nos mercados de bens de consumo.

Um canal de quatro níveis contém dois intermediários. Nos mercados de bens de consumo são, tipicamente, um atacadista e um retalhista; em mercados de bens industriais podem ser um agente e um atacadista. Já o canal de cinco níveis contém três intermediários, com um distribuidor geralmente intervindo entre o fabricante e o atacadista, e o retalhista cumprindo sempre o seu papel de fazer chegar o produto ao consumidor.

Kotler (*loc. cit.*) realça ainda que podem ser encontradas canais de distribuição com maior número de estágios, mas com menor frequência.

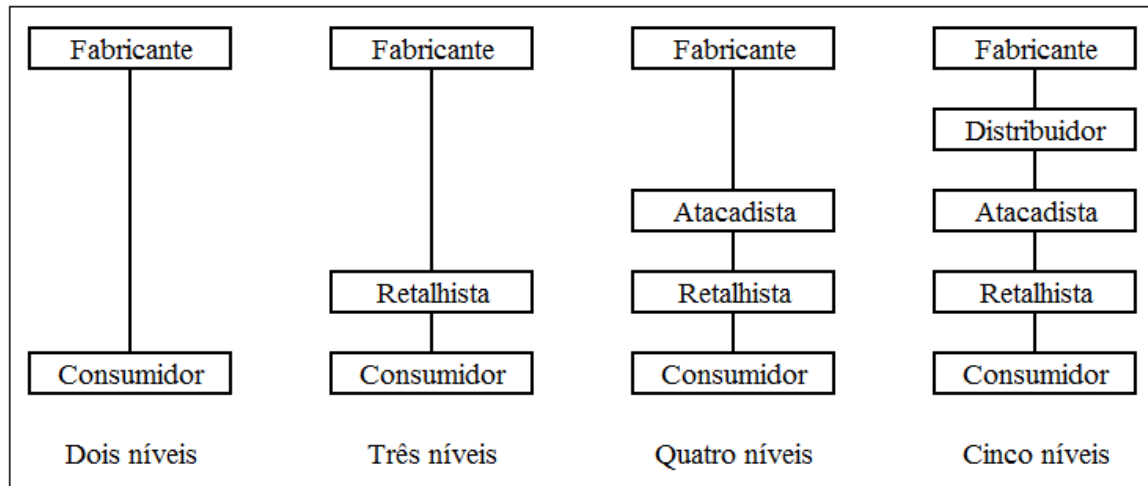


Figura 2.3 - Canais de Distribuição

Fonte: Adaptado de Las Casas, (2005, p.216)

Vê-se assim pela figura acima que o retalho é o último estágio do circuito de distribuição (curtos e longos), ou seja, o ponto onde termina a distribuição e se inicia o consumo, assumindo os retalhistas, isto é, os agentes que o praticam, um papel importante como intermediários entre produtores, grossistas ou outros fornecedores e os consumidores finais.

O comércio retalhista é então o último elo da longa cadeia de atividade entre a produção e a distribuição, na ótica de Heidingsfield e Blankenship (1957) provavelmente o mais importante, pois todo o negócio dele depende. Uma queda nas vendas de retalho significa menos vendas para o atacadista, o que por sua vez, quer dizer, menos vendas para o produtor.

Segundo Parente (2000 *apud* OLIVEIRA 2005), os retalhistas vêm desempenhando também um papel importante na identificação das necessidades do consumidor e na

definição do que deverá ser produzido pela indústria para atender às expectativas do mercado.

2.1.2 Conceitos e Objetivos de Gestão de *Stock*

O *stock* representa um dos ativos mais importantes e a maior parcela do capital circulante de uma empresa comercial, pelo que seu processo de gestão assume também importância fundamental na consecução dos objetivos, possibilitando constituir-se em uma vantagem competitiva, isto na medida em que as decisões relativas à gestão de *stock* influem diretamente as estratégias financeiras e comerciais da empresa e a qualidade de serviço proporcionado ao cliente. É neste âmbito que se pode afirmar que gerir *stock* implica tomada de decisões concertadas com a área financeira e comercial da empresa.

Será, contudo importante, antes de fazer qualquer abordagem sobre a gestão de *stock*, refletir um pouco sobre o conceito de *stock* e os seus principais objetivos.

Dos diversos conceitos de *stock*, o autor do trabalho decidiu ressaltar os conceitos que se seguem, dada a sua complementaridade. Neste perspectiva Arnold (1995 *apud* SOSSAI e SANTOS 2009, p. 21) define *stock* como sendo “[...] materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém, seja para vender, seja para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção.” Ballou (2006 *apud* BATISTA de JESUS 2008, p. 265) apresenta uma definição mais detalhada, pois, do seu ponto de vista *stocks* são “[...] acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas [...]”. Já, Billig (2002)⁹, na mesma linha de ideia, vê o *stock* como sendo o termo utilizado para designar o agregado item de propriedade tangível que:

- a. São armazenados para a venda no curso dos negócios;

⁹ BILLIG, Osvaldo Alencar (2002). **O Processo de Pensamento da TOC Aplicado a Gestão de Estoques - Um Estudo de Caso em uma Rede Supermercado**. Disponível em: <<http://junior.ftcc.com.br/revista/autor/pdf/osvaldo.pdf>>. Acesso em: 03-05-2013, 10:17.

- b. Estão em processo de produção para tal venda;
- c. Estão para ser corretamente consumidos na produção dos bens e serviços que se tornarão disponíveis para venda.

Vê-se, portanto, pelas definições acima transcritas que o *stock* trata-se de um material de abastecimento, mantido em disponibilidade constante e renovado de forma sistemática, destinado à venda ou à fabricação de produtos e serviços inerentes à atividade da empresa e com o objetivo de criar valor para empresa.

Nas empresas comerciais, o *stock* corresponde fundamentalmente as mercadorias que são fisicamente mantidas com expectativa de serem comercializadas, não estando sujeito a qualquer transformação dentro da empresa.

Nos últimos anos a manutenção de *stock* vem sendo fortemente criticada, pois seria considerada desnecessária e onerosa. Porém, existem vários motivos que justificam a sua presença no canal de abastecimentos. Nesta ótica, Gitman (2001, p. 532), por exemplo, considera o “necessário para que o processo de produção e venda opere com um mínimo de distúrbios.” No mesmo sentido, Slack (1997 *apud* CAMPOS 2008)¹⁰ defende que “se o fornecimento de qualquer item ocorresse exatamente quando fosse demandado, o item nunca seria armazenado.” Sendo porém esta circunstância difícil de acontecer, Lisboa *et al* (2008, p. 639), nessa mesma perspectiva, argumentam que “logo, não é só necessários que existam materiais em armazém, como também desejável, para que se possa manter [...] um nível elevado de satisfação da clientela.” Roldão (2002) e Reinert (2006) acrescentam que desta forma, os *stocks* tornam-se necessários e têm uma série de finalidades:

- ✓ Melhoram o nível de serviço;
- ✓ Incentivam economias na produção;

¹⁰CAMPOS, M. (2008). **Gestão de Estoques com Restreabilidade de Materiais – Estudo de Caso de Impactos no Inventário Físico de uma Indústria Eletroelectrónica**. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/viewFile/303/303>>. Acesso em: 03-05-2013, 10:33

- ✓ Possibilitam economias de escala nas compras e no transporte;
- ✓ Funcionam como proteção no aumento dos preços; e,
- ✓ Servem como seguranças contra atrasos na entrega por parte dos fornecedores.

Por outro lado, Santos (2012, p. 38) chama atenção para o facto de que, “apesar das razões para que sejam mantidos *stock* serem muitas é necessário ter em consideração, que podem gerar grandes desperdícios e representarem um capital que poderia ser aplicado em outros recursos mais rentáveis”. Deste modo, sua gestão de forma eficaz e eficiente permite que a organização mantenha a menor quantidade possível de produtos em *stock*, sem que o nível de serviço ao cliente seja afetado. Neste sentido, Zermati (2000, p. 22) argumenta que gerir *stock* significa, “fazer com que o *stock* esteja constantemente apto a responder às encomendas dos clientes e dos utilizadores dos artigos em *stock*.” Por sua vez, Almeida e Lucena (s.d)¹¹, enfatizando a racionalidade conceituam gestão de *stock* como sendo um conjunto de atividades com a finalidade de assegurar o suprimento de materiais necessários ao funcionamento da organização, no tempo correto, na quantidade necessária, na qualidade requerida e pelo melhor preço.

Poder-se-á constatar pelas definições acima expostas, que ambos os autores enfatizam a importância de se atenderem às necessidades da empresa sem incorrer em grandes custos de inventário, ou seja, requerer cada vez mais cuidado na busca da garantia de presença dos itens necessários à venda com uma equivalente redução dos investimentos financeiros.

Chase, Jacobs e Aquilano (2006, p. 522) asseveram que “o estabelecimento da quantidade correta de pedido a ser feito para os fornecedores [...] envolve a busca pelo custo mínimo total [...]. É claro que o momento oportuno desses pedidos se traduz em fator crítico que pode ter um impacto nos custos do *stock*.”

¹¹ ALMEIDA, Daison de e LUCENA, Maxuel (s.d.). **Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimentos**. Disponível em: <http://www.metodista.br/centraldeestagios/ppc/revista-ecco/pdf/ec1_lucena.pdf>. Acesso em: 19-05-2013, 16:33.

Neste sentido Kerber Filho (2004) conclui que o objetivo básico da gestão de *stock* advém de duas questões essenciais:

- a. Quanto deve ser pedido; e
- b. Quando os pedidos devem ser colocados, de modo que os custos sejam minimizados.

Crespo de Carvalho (2004, p. 224) observa que de facto “a quantidade a manter em *stock* é a grande questão da gestão de *stocks*.” Nunes (2010) complementa esta linha reflexiva, afirmando que os custos inerentes à armazenagem, à conservação em bom estado e ao juro dos capitais imobilizados em *stock* aumentam substancialmente com o acréscimo das quantidades armazenadas, porém, a diminuição de *stock* tem como contrapartida o aumento dos riscos de rutura que, a verificar-se pode causar graves perturbações na fabricação, quando se trata de matérias-primas, ou na distribuição, quando se trata de produtos acabados.

Percebe-se assim que uma boa gestão de *stock* tem como principal atribuição dirimir o conflito da reposição dos *stocks*, ou seja, procurar manter os níveis dos *stock* e os custos logísticos os menores possíveis, com uma ocorrência mínima de faltas.

Simultaneamente, o controlo e a gestão dos *stocks* possibilitam evitar furtos ou extravios, evitar perdas de venda, diminuir despesa corrente de *sobrestock*, eliminar desperdícios, além de constituir a base de uma boa política de compras.

Courtois, Bonnefois e Pilet (2006, p. 130) referem que a gestão de *stock* implica o desenvolvimento de certas operações, de forma a ter um conhecimento permanente do estado dos *stocks*. Essas operações, prendem com a armazenagem, o controlo de entradas/saídas, e os inventários, classificação por categoria e manutenção de um ficheiro de gestão de *stock*.

Para o desenvolvimento dessas atividades de forma eficaz, a gestão apoia num conjunto de ferramentas básicas, que prendem com a gestão económica de *stock* e em operações relacionados com aspetos físicos e de carácter administrativos. Dai que se pode, segundo Pinto (2006) identificar três grandes áreas da gestão de *stock*: gestão física ou material, administrativa e económica de *stock*.

A gestão física dos *stocks* tem por objetivo gerir fisicamente os materiais e os *stocks* enquanto armazenados.

Veludo (2004) salienta que compete à gestão física dos *stocks* assegurar que as operações realizadas com os materiais, desde a sua entrega na empresa até à sua saída de armazém, sejam executadas com eficiência, isto é, ao menor custo e em tempo oportuno. Na ótica de Pinto (2006), essa gestão preocupa-se com questões como o *layout* do armazém, condições de armazenamento, entrada e saída de materiais, em armazém, controlo de entrada e saída, arrumação e movimentação de materiais nas áreas destinadas a armazenagem.

Veludo (*loc. cit*) acrescenta que a eficiência da gestão física dos *stocks* depende de alguns requisitos, que se resumem às anotações abaixo descritas:

- Proporcionar uma eficiente receção dos materiais;
- Dispor de meios adequados de movimentação e transporte interno;
- Dispor de meios e espaço devidamente adequado ao armazenamento e guarda;
- Possibilitar e facilitar a saída rápida dos artigos do armazém; e,
- Prever, organizar e manter a segurança de pessoas e bens.

Quanto à gestão administrativa dos *stocks*, segundo Lisboa *et al* (2008), diz respeito a todo o suporte informático destinado a dar a conhecer os níveis de *stock* em armazém, assim como ao fornecimento de toda a informação aos diversos sectores dentro da empresa tendo em vista não só a circulação desses *stocks* mas também o seu controlo.

Cencal (2004 *apud* ANDRADE 2011) refere que a viabilidade desta área é de capital importância na medida que o conhecimento das existências, em quantidade e em valor, tendo a atenção às variáveis preços unitários, consumos, as entradas e existentes, visa alimentar as áreas de contabilidade, gerir tesouraria e (re) aprovisionamentos.

Para isso, é fundamental a existência de uma linguagem comum entre os utilizadores dos artigos e os responsáveis da gestão e do aprovisionamento. A essa linguagem chama-se “nomenclatura”. Uma nomenclatura tem por base um trabalho de classificação, que consiste na determinação de categorias ou grupos, pelos quais devem ser distribuídos os artigos, ou seja, aproximar os artigos parecidos e separar os diferentes. A classificação pode ser alfabética, numérica ou alfanumérica.

Após a classificação, deve-se designar cada artigo por um símbolo de forma a facilitar a sua utilização podendo ser usadas letras ou algarismos.

Com o desenvolvimento de meios informáticos de apoio à gestão de *stocks*, apareceram os “Códigos de Barras”, que hoje em dia são utilizados por quase todas as empresas, em quase todos os produtos.

O código de barras só se pode usar em empresas que tenham terminais informatizados nos pontos de venda, e que estejam ligados a equipamentos óticos que fazem a leitura do código.

2.1.3 Tipos de *Stock*

Segundo Figueira (1997), é habitual classificar os *stocks* quanto ao lugar que ocupam ao longo do processo de produção. Assim, teremos, de montante para jusante:

Tipos de <i>stock</i>	Breve descrição
Matérias-primas	Materiais utilizados na fabricação de componentes dos produtos acabados.
Componentes	Partes que não sofrem qualquer transformação na empresa e que se destinam a montagem nos produtos acabados.
Produtos em curso de fabricação	Materiais e componentes que se encontram em fases intermédias do processo de transformação, entre operações consecutivas.
Produtos semi-acabados	Partes que já sofreram várias operações de transformação e que aguardam a montagem (ou uma submontagem) no produto acabado.
Produtos acabados	Artigos finais, destinados ao consumidor final ou a utilização por outras empresas.
Subprodutos	Produtos resultantes do processo de transformação, mas que não são incorporados no produto final.
Materiais de consumo corrente ou subsidiários	Materiais que não entram diretamente no processo de transformação.
Material de embalagem e de acondicionamento	Materiais necessários ao transporte e acondicionamento adequados de produtos.

Tabela 2.1 - Classificação dos *Stocks*

Fonte: Adaptado de Figueira (1997)

A composição do *stock*, isto é, a combinação dos itens transcritos no quadro acima, depende do tipo de empresa. Numa empresa industrial, o *stock* é constituído por todos os elementos constantes da tabela anterior, incluindo ainda peças sobressalentes das máquinas e equipamentos. Nas empresas comerciais, tendo em conta que estas não se dedicam a transformação, como é o caso da empresa em estudo, o *stock* é constituído somente por alguns dos itens constantes da tabela, nomeadamente produtos acabados, materiais de consumo corrente ou subsidiários e material de embalagem e de acondicionamento.

2.1.4 Custos Associados aos *Stocks*

Os efeitos mais importantes que resultam da existência de *stock* são os custos que acarretam. Assim sendo, ao tomar qualquer decisão sobre a reposição dos *stocks*, é necessário ter em consideração os custos que serão afetos pela resolução de quanto e quando pedir, ou seja, a decisão sobre o volume e o momento de reposição, e que geralmente se classificam, segundo Lisboa *et al* (2008) em: custos de aquisição dos produtos, custos com a posse dos *stocks* em armazém, custo de encomenda e custos de rutura de *stock*.

Os custos de aquisição dos produtos, como o próprio nome indica, dizem respeito ao valor líquido que é faturado pelo fornecedor desses produtos à empresa. Este custo está relacionado com o poder de negociação da área de compras, em que buscará minimizar o preço pago por unidade adquirida. No custo de aquisição não estão incluídos custos de transporte nem custos administrativos. O custo de aquisição é dado pela equação 2.1 seguinte:

Equação 2.1 - Custo de Aquisição $CA = D \times C$

Fonte: Roldão (2002, p.178)

Onde:

- CA – Custo de aquisição anual
- D – Procura (anual)
- C – Custo unitário de aquisição

No gráfico 2.1 pode-se observar a representação desse custo e o seu comportamento relativamente à quantidade encomendada.

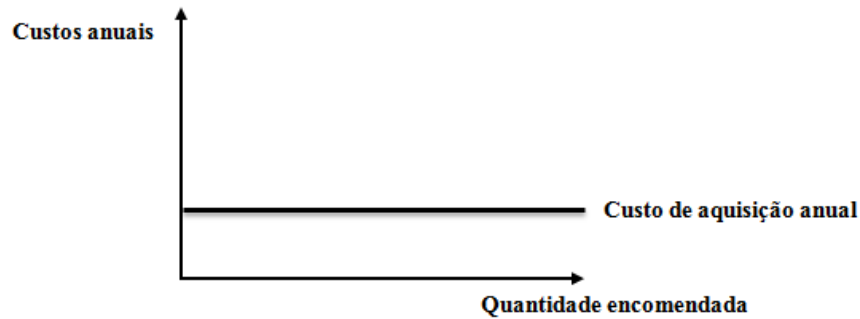


Gráfico 2.1 - Representação Gráfica do Custo de Aquisição

Fonte: Elaboração Própria

Quanto aos custos com a posse dos *stocks*, correspondem aos custos suportados pela empresa por manter *stock* nas suas instalações. De acordo com Bowerson e Closs (2006 *apud* BATISTA de JESUS 2008), em uma indústria média, esse custo representa aproximadamente 37% dos custos logísticos totais. O custo de posse *stock* tem maior relevância entre as empresas comerciais (atacadistas e retalhistas), porque a relação entre seus *stocks* e seus ativos totais é maior do que nas indústrias.

Pinto (2006) considera que a determinação deste custo é complexa dada a diversidade de parcelas nele envolvido e a dificuldade em quantificar as componentes deste custo. Por exemplo, deste custo fazem parte os custos do capital imobilizado, ou seja, o custo de oportunidade (a maior fatia), isto é, o rendimento que se poderia obter em aplicações alternativas (rentáveis) e que assim se perde; os custos de perda e obsolescência e os custos de armazenagem. No custo de armazenagem inclui-se por exemplo a renda, ou amortização das instalações, os gastos com o pessoal afetos ao armazém, os gastos de manutenção e reparação dos equipamentos de arrumação e transporte, gastos com iluminação e acondicionamento, seguro das mercadorias armazenadas, entre outros. Obviamente, os altos custos de manutenção tendem a favorecer os níveis baixos de *stock* e reabastecimento frequente. Porém, o fornecedor pode impor um acréscimo de custo no caso de pequenos pedidos.

O custo anual de posse do *stock* é expresso em função do valor do *stock*, através da taxa anual de posse do *stock*. Esse custo é calculado da seguinte forma:

Equação 2.2 - Custo de Anual de Posse de *Stock* $CP = \frac{Q}{2} \times H$

Fonte: Crespo de Carvalho (2010, p.255)

Onde:

CP – Custo anual de posse

Q – Quantidade a encomendar (unidades)

H – Custo de posse de *stock* unitário ($H = i \times c$)

i – taxa de posse de *stock* (%/ano)

c – custo de aquisição unitário

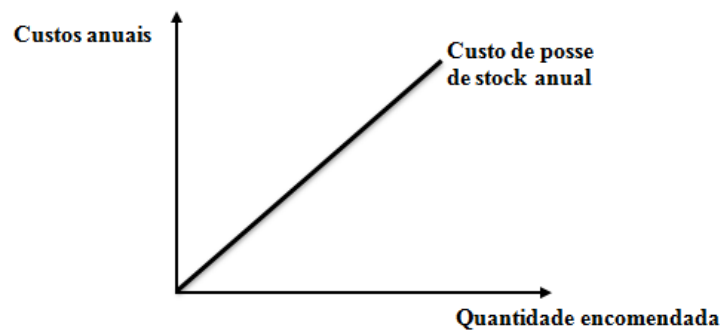


Gráfico 2.2 - Representação Gráfica do Custo de Posse de *Stock*

Fonte: Elaboração Própria

O gráfico acima demonstra que à medida que se aumenta a quantidade encomendada, o custo de posse de *stock* anual também aumenta. Esse aumento do custo de posse deve-se pois ao facto do *stock* médio em posse ser mais elevado, logo os custos relacionados com a sua manutenção também o são.

Quanto ao custo de encomenda, inclui, segundo Crespo de Carvalho *et al* (2010) todos os custos associados ao lançamento e receção de cada encomenda. Assim, englobam-se

nesta rubrica os custos com recursos humanos referentes ao lançamento da encomenda e receção e conferência da mesma, bem como os custos de comunicação e consumíveis, entre outros. Se o custo de transporte for suportado pela empresa que realiza a encomenda, então esse custo deve ser aqui considerado.

O custo anual da encomenda (CE) é dado pela equação 2.3 seguinte:

Equação 2.3 - Custo Anual de Encomenda
$$CE = \frac{D}{Q} \times S$$

Fonte: Crespo de Carvalho (2010, p.255)

Onde:

CE – Custo anual da encomenda

D/Q – Número de encomendas por ano

S – Custo de encomenda unitário

No gráfico 2.3 pode-se observar o comportamento desse tipo de custo com relação à variação da quantidade encomendada.

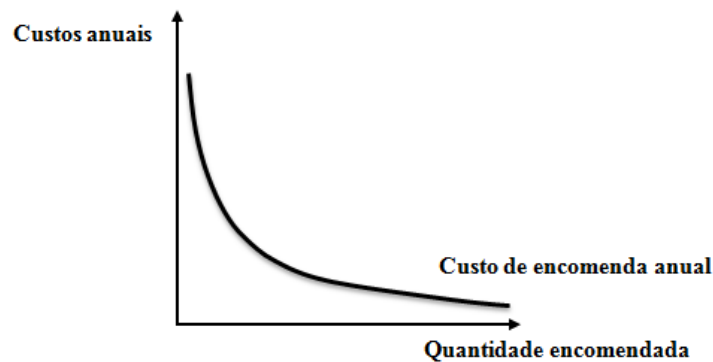


Gráfico 2.3 - Representação Gráfica de Evolução do Custo de Encomenda

Fonte: Elaboração Própria

Pode-se observar pelo gráfico acima que à medida que a quantidade encomendada aumenta, os custos anuais de encomenda tendem a diminuir-se; isto na medida em que implica a realização de um menor número de encomendas por ano.

Por fim os custos de rutura ou de falta de *stock*, que ocorrem quando há procura por itens em falta na empresa. Segundo Chase, Jacobs e Aquilano (2006), quando isso acontece, o pedido desse item deve esperar até que o *stock* seja reabastecido ou cancelado.

Esse tipo de custo é difícil de ser calculado com precisão e em muitos casos não passa de estimativas, devendo-se por isso ser utilizado com algum cuidado.

De acordo com Dias (1993 *apud* PASCUAL 2008), podem-se determinar os custos de rutura ou de falta de *stock* das seguintes formas:

- Por meio de lucros cessantes, devido a incapacidade de fornecer. Perdas de lucros, com cancelamento de pedidos;
- Por meio de custos adicionais, causados por fornecimentos em substituição com material de terceiros;
- Por meio de custos causados pelo não-cumprimento dos prazos contratuais como multas, prejuízos, bloqueio de reajuste; e,
- Por meio de — “quebra de imagem” da empresa, e em consequência beneficiando o concorrente.

O custo total (*CT*) suportado pela empresa, não considerando o custo de rutura, obtém-se então pela seguinte equação, que traduz o somatório do custo de aquisição anual, de encomenda anual e o custo de posse de *stock* anual acima mencionados:

Equação 2.4 - Custo Total de *Stock*
$$CT = D \times C + \frac{D}{Q} \times S + \frac{Q}{2} \times H$$

Fonte: Crespo de Carvalho (2010, p. 255)

No gráfico 2.7 é possível visualizar as três funções que compõem o custo total de aprovisionamento, ou seja, o comportamento dos três tipos de custo em função da quantidade a encomendar.

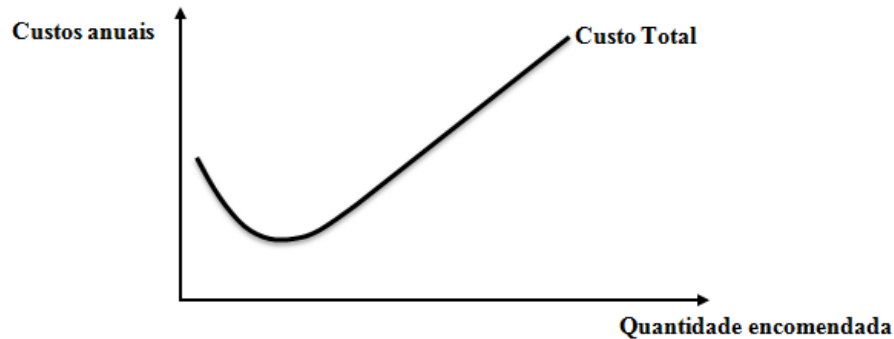


Gráfico 2.4 - Representação Gráfica do Custo Total de Gestão de *Stock*

Fonte: Elaboração Própria

No gráfico 2.4 está representado o comportamento do custo total anual suportado pela empresa. Poder-se-á constatar que esse custo é uma função convexa, começa por decrescer mas depois acaba aumentado, isso devido ao facto dos custos de posse de *stock*, a maior parcela desse custo ter uma tendência sempre crescente com o aumento da quantidade encomendada.

2.1.5 Instrumentos de Planeamento e Controlo de *Stock*

Como já foi referido anteriormente, o objetivo básico da gestão de *stock* passa pela determinação do momento e da quantidade de *stock* a adquirir em cada ato de reaprovisionamento, de modo a que os custos sejam os mínimos possíveis. Para alcançar tal objetivo, a gestão de *stock* apoia num conjunto de instrumentos de planeamento e controlo que a auxiliam a tomar as melhores decisões a esse respeito.

Um dos mais importantes desses instrumentos, são os métodos de reaprovisionamento, desenvolvidos precisamente para ajudar as empresas a dar respostas a essas necessidades.

Outros, não respondendo diretamente a essas tais necessidades, devem ser levados em consideração, na medida em que representam importantes instrumentos de controlo de *stock*, e que nesse estudo de investigação em questão, particularmente, fazem-se pertinentes, os quais serão abordados seguidamente.

2.1.5.1 Classificação ABC

A gestão e o controlo das existências envolvem, na maioria das vezes, centenas ou mesmo milhares de produtos. Para que os responsáveis por este sector possam executar com eficácia o seu trabalho, deverão concentrar a sua atenção naqueles produtos que requerem um maior cuidado e utilizar metodologias de controlo mais ligeiras para aqueles que são menos importantes.

Uma das técnicas mais utilizadas na gestão de *stock* é a análise e classificação ABC ou método de Pareto. Este método é extremamente eficaz e baseia-se na lei de Pareto, desenvolvido pelo economista Italiano Vilfredo Pareto, no final do século XIX, num estudo de renda e riqueza, segundo o qual, uma parcela apreciável da renda concentrava-se nas mãos de uma parcela reduzida da população, numa proporção de aproximadamente 80% e 20% respetivamente. Na gestão de *stock* esse princípio tem tido larga aplicação pela constatação de que a maior parte dos investimentos em *stock* estão concentrados em uma parcela muito pequena de itens, ou seja, 80% dos investimentos em *stock* estão recaídos sobre 20% dos itens da linha de produtos. Embora esta não seja uma relação exata para toda firma, é verdade que há uma desproporção entre o valor e o número de itens. Assim, a classificação ABC dos artigos consiste, segundo Courtois, Bonnefois e Pilet (2006 p. 124) “em diferenciar os artigos em função do valor das suas saídas anuais de *stock* [...]”

Lisboa *et al* (2008 p. 649) observam que, “[...] de facto, não seria económico utilizar os mesmos métodos de controlo para todos os produtos em armazém, independentemente da importância que eles representam no consumo total da empresa.”

Para Teixeira (2005, p. 228), O método ABC é uma aplicação do princípio da gestão por exceção e consiste em dedicar mais atenção ao controlo das rubricas que pelo seu valor justifiquem um controlo mais rigoroso, depois de uma divisão dos *stocks* em 3 grupos: A, B, e C.

Lisboa *et al* (*op. cit*) acrescentam que:

“[...] A classe A agrega os produtos que absorvem entre 75% a 80% do valor total do consumo e que representam apenas 15% a 20% de todos os produtos; a classe B representa aqueles produtos que em valor não contribuem mais do que 10% a 15% para a totalidade dos consumos, mas representam 20% a 25% do conjunto de produtos utilizados pela empresa; a classe C é composta por aqueles produtos que contribuem apenas com 5% a 10% para o valor total dos consumos, mas representam 60% a 65% dos produtos utilizados [...]”

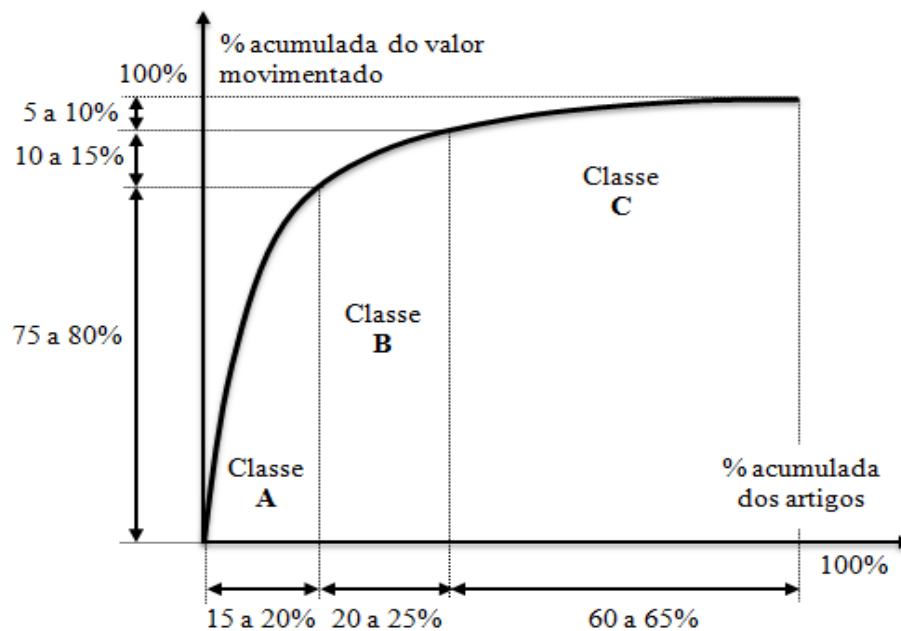


Gráfico 2.5 - Repartição dos *Stocks* - A, B, C

Fonte: Assis (2004, p. 372)

Segundo Reis (2005 *apud* SANTOS 2012), se as organizações concentrarem a maioria dos recursos, materiais, mão-de-obra e tempo, na gestão dos produtos da classe A, conseguem resultados muito mais relevantes do que aconteceria, se os mesmos recursos fossem dispersados pela totalidade dos artigos.

Nas empresas comerciais, como é o caso da empresa em estudo, pela quantidade maior de itens em relação a outros tipos de empresa, este método ganha uma relevância de destaque, possibilitando à empresa poupar tempo e recursos, pois, permite à mesma determinar o método mais económico para a gestão do *stock*, porquanto, torna possível reconhecer que nem todos os artigos em *stock* merecem a mesma atenção por parte da administração, nem é necessário manter a mesma disponibilidade de todos os itens para satisfazer os pedidos dos clientes. É neste contexto que antes de se proceder à redução da de *stock* dos diversos produtos, deve efetuar-se uma análise ABC para cada categoria.

2.1.5.2 Métodos de Reaprovisionamento

De acordo com Figueira (1997), um método ou modelo pode ser descrito como o conjunto das variáveis que explicam um fenómeno – que se pretende modelizar – e das relações entre essas variáveis.

Considerando a natureza do estudo em questão, os modelos de reaprovisionamento podem ser vistos como ferramentas que possibilitam que a função aprovisionamento seja desempenhada com a máxima eficácia e eficiência, ou seja, permitem que a empresa seja abastecida em tempo oportuno, na quantidade e na qualidade definidas de todos os materiais necessários ao seu funcionamento, ao menor custo, na medida em que respondem a cada uma dessas preocupações.

São vários os modelos adotados pelas empresas para esse efeito, dependendo naturalmente da natureza da mesma. Serão seguidamente apresentados alguns mais explorados.

Antes porém, convém realçar que um modelo de reaprovisionamento comporta um conjunto de variáveis, que interagem entre si e que explicam o comportamento e a evolução do sistema de inventário, as quais se faz importante analisar. Assis (2004)

considera que estas variáveis podem agrupar-se em três categorias: a **procura**, os **custos** e os **prazos**.

Relativamente aos custos, foram discutidos mais acima, pelo que nesta parte a reflexão irá incidir sobre a procura e sobre os prazos.

A Procura

De acordo com Veludo (2004), a procura constitui a origem das necessidades logísticas, ativando os fluxos de informação e de material na cadeia logística.

Para Figueira (1997) a grande importância de se ter em consideração o fator procura na gestão de *stock*, deve-se essencialmente ao facto de as suas características influenciarem decisivamente o comportamento do *stock* de um artigo bem como a importância relativa das várias categorias de *stock*. Veludo (*loc. cit*), apresenta, através da tabela seguinte, as características mais importantes da procura:

Caraterística	Descrição
Unidade de medida	Unidades, dezenas, quilogramas, contentor, camião, etc.
Dimensão e frequência das encomendas	A mesma quantidade de um produto pode ser vendida em resultado de um grande número de encomendas de pequena dimensão ou de poucas encomendas de grande dimensão.
Uniformidade da procura	A procura pode alterar-se transitoriamente em resultado de uma ação não induzida que altere as preferências dos consumidores (exemplos: campanha promocional; aumento de preço dos combustíveis).
Independência da procura	A procura de um artigo é independente se este não fizer parte de um outro mais próximo do produto acabado, cuja procura determina a do primeiro.
Possibilidade de diferir encomenda não satisfeitas	A procura não imediatamente satisfeita, devido à falta de material em <i>stock</i> , ou pode ser diferida no tempo e satisfeita logo que o inventário o permita (caso das empresas industriais e grossistas), ou, então, perde-se definitivamente (caso frequente nas empresas comerciais retalhistas).
Sistemas de distribuição física	O inventário total é tanto maior quanto mais alargado for o número de etapas do sistema de distribuição física.
Qualidade das previsões	A gestão de inventários baseia-se no conhecimento da procura futura, pelo que se torna necessário efetuar previsões; a qualidade destas irá, por sua vez, afetar o nível do inventário.

Tabela 2.2 - Principais características da Procura

Fonte: Veludo (2004, p. I.9)

Tendo em conta o facto de afetar todas as áreas da empresa, torna-se necessária a gestão da procura, apoiada em previsões, de forma a se poder tomar decisões mais confiáveis. Assim sendo Courtois, Bonnefois e Pilet (2006) afirmam que a previsão da procura constitui, mais do que um importante instrumento de planeamento, o seu ponto de partida. Qualquer atividade de reaprovisionamento se baseia na maior parte das vezes, sobretudo quando o horizonte de tempo é mais longo, em previsões da procura. Para a empresa, estas previsões têm por objetivo definir o que será necessário adquirir e quando.

No estudo de investigação em questão, particularmente, a previsão da procura faz-se de extrema relevância, e as empresas comerciais cabo-verdianas, sobretudo as que dedicam

à importação, devem dispensar uma grande atenção a esta área, levando em consideração os fatores que mais afetam o ambiente e que tendem a mobilizar os clientes. Informações básicas e confiáveis de toda dinâmica de mercado deverão ser utilizadas para se decidir quais as quantidades e prazos a serem estabelecidos, pois, dada a natureza insular do país, facilmente essas empresas podem entrar em situações de rutura ou de excesso de *stock*, comprometendo desta forma todo o funcionamento da empresa, com reflexos diretos no seu desempenho como um todo.

Previsões de procura abrangem prazos que variam de acordo com o propósito da empresa. Para o planeamento estratégico a previsão geralmente é de longo prazo, para planeamento tático a presciência é de meses e pode ser inferior a um ano. Já o planeamento operacional pode ser realizado semanal ou diariamente.

Para além da característica básica de ser o ponto de partida de todo o processo de planeamento, conforme descrito anteriormente, a previsão da procura possui outras características que convém ser realçados. Assim, Arnold (1999 *apud* CÉSARO 2007) apresenta algumas outras características importantes da previsão da procura. Segundo o autor, as previsões geralmente não estão certas; cada previsão tem que incluir uma possibilidade de erro; as previsões são mais precisas para famílias ou grupos de itens e as previsões são mais precisas para períodos mais próximos.

A escolha do método de previsão alterna de acordo com os objetivos que se deseja alcançar e para tanto pode se usar métodos quantitativos e qualitativos, Novaes (2007 *apud* SOARES 2009) salienta que os métodos qualitativos abrangem procedimentos intelectuais que vão sentenciar o desenvolvimento de ações internas e externas para decretar a tomada de decisão. Consiste em determinar cenários futuros para a empresa e criar hipóteses.

Já nos métodos quantitativos utilizam-se cálculos, como informações contidas no histórico de vendas da empresa e elaborar média de venda em períodos específicos,

dividir a demanda do mercado pela quantidade de empresas que vendem o mesmo produto e retirar então o percentual prévio de vendas de um período específico. Podem-se utilizar planilhas eletrônicas em Excel e compor gráficos com o agrupamento dos dados, examinando como se comporta a demanda durante a extensão do tempo.

São apresentadas a seguir algumas técnicas quantitativas usuais para calcular a previsão da procura.

Método do Último Período

O método do último período é um método bastante simples e sem base matemática; consiste em utilizar como previsão para o período seguinte o valor ocorrido no período precedente. Se colocarmos em um gráfico os valores ocorridos e as previsões, obteremos duas curvas exatamente iguais, porém deslocadas de um período de tempo.

Método da Média móvel

De acordo com Dias (1993 *apud* CÉSARO 2007), este método é uma extensão do anterior, em que a previsão para o próximo período é obtida calculando-se a média dos valores de consumo nos n períodos anteriores. A previsão gerada por esse modelo é geralmente menor que os valores ocorridos se o padrão de consumo for crescente. Inversamente será maior se o padrão de consumo for decrescente.

Se n for muito grande, a reação da previsão diante dos valores atuais será muito lenta. Inversamente, se n for pequeno, a reação será muito rápida. A escolha do valor de n é arbitrária e experimental. Para melhor simplificar e entender, analisemos a seguinte equação:

Equação 2.5 - Cálculo da Média Móvel

$$CM = \frac{C_1 + C_2 + C_3 + \dots + C_n}{n}$$

Fonte: Stenico e Quibáo (2010, p. 45)

Onde:

CM – Consumo médio

C – Consumo nos períodos anteriores

n – Número de períodos

Para o cálculo do consumo médio variável, toma-se por base os últimos 12 períodos. A cada novo mês adiciona-se o mesmo à soma e despreza-se o 1º mês utilizado.

Método de Média Móvel Ponderada

O método da média móvel ponderada é uma variação do modelo anterior. Segundo Stenico e Quibáo (2010), este modelo consiste em atribuir um peso maior aos valores dos períodos mais próximos, relativamente aos valores dos períodos mais anteriores. Assim sendo, a procura prevista será dada pela seguinte equação:

Equação 2.6 - Cálculo da Média Móvel Ponderada

$$X_t = (C_1 \times X_{t-1}) + (C_2 \times X_{t-2}) + (C_3 \times X_{t-3}) + \dots + (C_n \times X_{t-n})$$

Fonte: Martins (s.d.)

Onde:

X_t – Previsão da procura

C_i – Peso dado ao i-ésimo

X_{t-i} – Consumo no período

Como forma de se entender melhor o funcionamento desse modelo, apresenta-se o seguinte exemplo de aplicação, adaptado de Martins (s.d.):

O consumo de 4 anos de um dado produto foi de:

- 2009 – 60 Unidades – 20%
- 2010 – 63 Unidades – 30%
- 2011 – 66 Unidades – 50%

O consumo previsto para 2012, utilizando-se o método da média móvel ponderada, com n igual a 3 seria:

$$X_t = (0,5 \times 66) + (0,3 \times 63) + (0,2 \times 60) = 33 + 18,9 + 12 = 63,9 \text{ unidades}$$

A previsão para o ano de 2012 seria então de 64 unidades.

Os Prazos

Na gestão de *stock* um dos prazos a considerar é o prazo de aprovisionamento ou prazo de disponibilização do material. Corresponde, na ótica de Cencal (2004 *apud* ANDRADE 2011) ao prazo real total que decorre desde a comunicação da necessidade até à disponibilização do artigo. Neste sentido, Veludo (2004) considera que no prazo de aprovisionamento pode considerar-se quatro parcelas:

- O prazo administrativo de preparação e lançamento da encomenda (circulação e tratamento de informação na empresa);
- O prazo de receção pelo fornecedor, que pode desprezar-se se for usado por exemplo o fax;
- O prazo de entrega do fornecedor que inclui o prazo de transporte ou trânsito;
- O prazo de receção e armazenagem na empresa.

É importante ter sempre em atenção esses prazos, dada a sua influência nos níveis de *stock* da empresa, de modo a evitar oscilações constantes nestes e consequentemente atrasos na colocação do produto à disposição do utilizador.

Posto isto, convirá acentuar que dado a natureza da empresa cujo estudo se incidirá, tratamos neste tópico de modelos de procura independente, isto é, as quantidades necessárias são determinadas separadamente.

Modelo Base ou Modelo da Quantidade Económica com Reposição Instantânea sem Rutura

O modelo da quantidade económica com reposição instantânea sem rutura consiste em encomendar uma quantidade fixa, chamada quantidade económica, que é satisfeita de uma só vez e de forma imediata.

Segundo Pinto (2006) os principais pressupostos da formulação do modelo QEE (Quantidade Económica de Encomenda) clássico são:

- O modelo assume que a procura (ex: consumo ou vendas) é conhecida e considerada como constante ao longo do tempo;
- O modelo não admite falhas nas entregas;
- Considera o tempo de entrega ou de produção constante e conhecido;
- As quantidades encomendadas ou produzidas são recebidas por inteiro. Não considera entregas parciais;
- Não considera alteração nos custos. Por exemplo, o modelo não permite avaliar propostas resultantes de descontos de volume;
- Não promove a redução das quantidades em *stock*, dado que apenas se limita a equilibrar os custos de posse com os custos de encomenda.

Com base nestes pressupostos, os níveis de *stock* podem ser representados por um gráfico conhecido como dente-de-serra, como mostra o gráfico 2.6.

Segundo Crespo de carvalho (2010), neste modelo, uma quantidade Q é encomendada sempre que o nível de *stock* atinge uma quantidade pré-definida (R), chamada ponto de encomenda. Garcia (2003) acrescenta que após o *lead time* de entrega L , o pedido chega e é consumido continuamente até que o nível de *stock* atinja novamente o ponto de encomenda. Este ciclo do pedido é assim repetido indefinidamente.

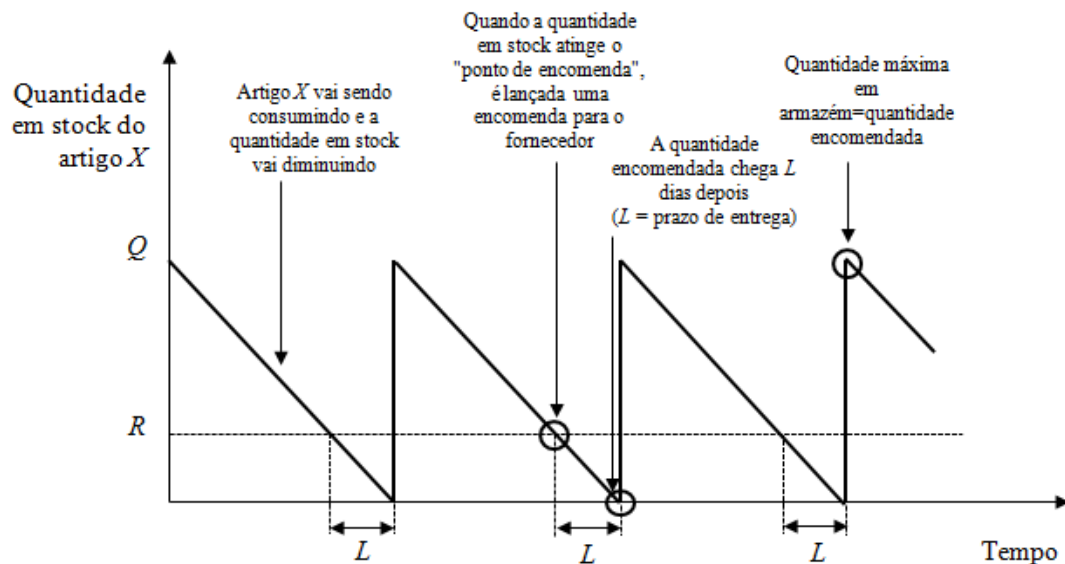


Gráfico 2.6 - Representação do funcionamento do Modelo da QEE

Fonte: Adaptado de Crespo de Carvalho (2010)

A decisão de **quando pedir** depende do *lead-time* ou prazo de entrega do fornecedor e da taxa de procura do artigo. Assim, o ponto de encomenda (R) é calculado, segundo Chase, Jacobs e Aquilano (2005, p. 528) através da seguinte equação:

Equação 2.7 - Cálculo do Ponto de Encomenda

$$R = \bar{d}L$$

Fonte: Chase, Jacobs e Aquilano (2006, p.528)

Onde:

\bar{d} – Média da procura diária (constante)

L – *Lead-time* em dias (constante)

Já, relativamente à **quantidade e ser pedida** (Q), Garcia (2003) observa que é preciso ter em consideração que um alto Q resulta em altos níveis de *stock* e poucas encomendas por período, enquanto um Q pequeno resulta em baixos níveis de *stock* e muitas encomendas por período. Dessa forma, para um dado horizonte de tempo, o custo de *stock* aumenta e o custo de pedidos diminui com o aumento de Q .

Assim sendo, Assis (2004, p. 224), considera que “[...] o melhor compromisso económico consiste em selecionar uma quantidade de encomenda Q que minimize o custo anual total (CT). Esta quantidade designa-se por quantidade ótima económica ou, simplesmente, quantidade económica de encomenda [...]”, conforme demonstra o gráfico 2.7 seguinte.

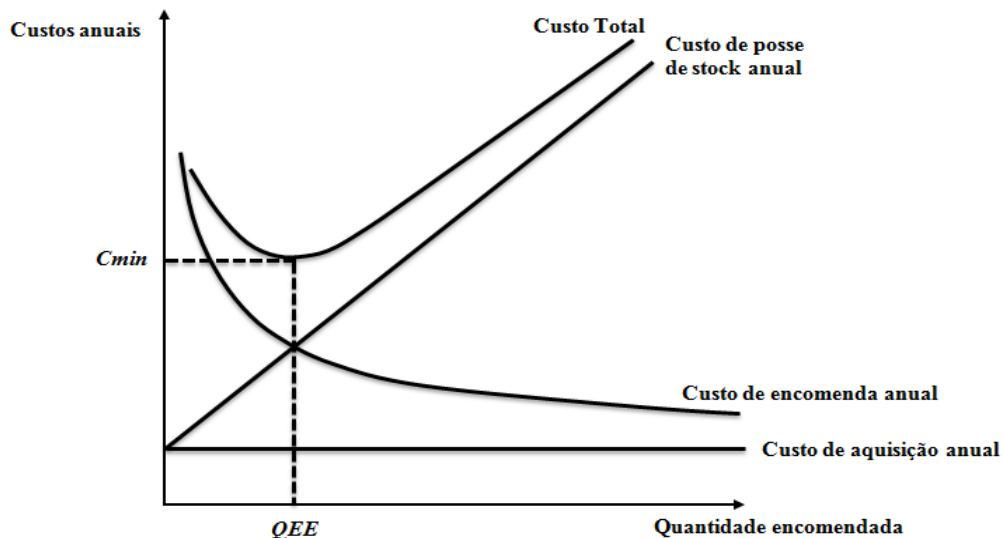


Gráfico 2.7 - Representação do comportamento dos custos de stock com o aumento da quantidade encomendada

Fonte: Adaptado de pinto (2006)

A quantidade económica de encomenda é calculada a partir da equação 2.4 anterior, igualando a primeira derivada a zero e resolvendo em ordem a Q , obtendo-se a conhecida fórmula de *Wilson*, representado pela equação 2.8 seguinte.

Equação 2.8 - Cálculo da QEE

$$QEE = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

Fonte: Crespo de Carvalho (2010, p.254)

Poder-se há constatar pela equação acima que a QEE é função de três parâmetros: procura por período, custo fixo por pedido e custo unitário de manutenção de *stocks* por período. Ora, assim sendo, Garcia (2003) sublinha que quanto maior for o custo fixo por pedido S , maior será a QEE, tendo em vista que a economia de escala gerada pela diluição de S em Q se torna mais relevante. Por outro lado, quanto maior for H , menor será a QEE, diminuindo a quantidade média em *stock*.

Modelo de Quantidade Fixa de Encomenda (Modelo - Q)

No modelo de quantidade fixa de encomenda, também conhecido por modelo de revisão contínua monitora-se continuamente o nível de *stock* e faz-se um novo pedido quando o *stock* atinge certo nível R (ponto de encomenda). Segundo Chase, Jacobs e Aquilano (2005), o perigo de falta de *stock* neste modelo ocorre apenas durante o *lead-time* de entrega (L), entre o período em que um pedido é feito e quando ele é recebido, isto é, se a procura durante este período for superior ao ponto de encomenda. Assim, Crespo de Carvalho (2010) considera que se a encomenda não for lançada no momento em que o nível de *stock* atinge o ponto de encomenda, o risco de rutura aumenta.

Neste modelo, a quantidade a encomendar (Q) é fixa, mas o período entre encomendas é variável (depende do ritmo da procura durante o *lead-time*).

No gráfico 2.8 seguinte está representado o funcionamento do modelo de revisão contínua.

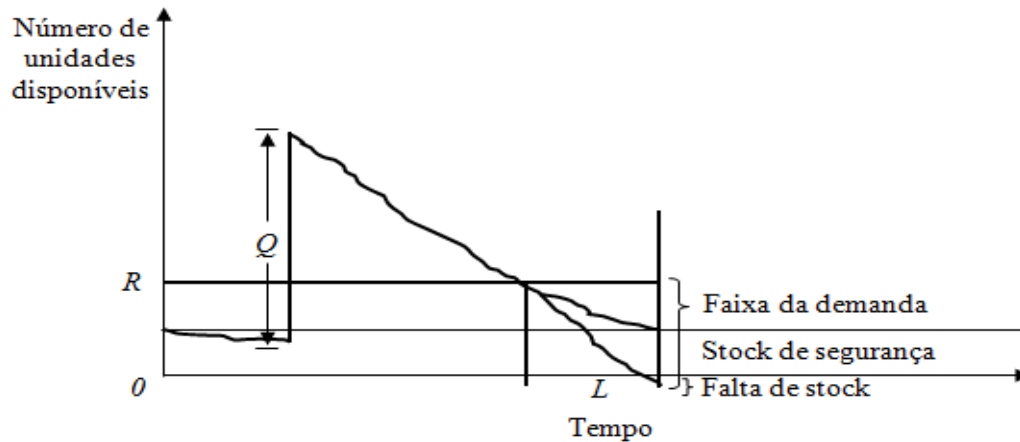


Gráfico 2.8 - Representação Gráfica do Modelo da Quantidade Fixa de Encomenda

Fonte: Chase, Jacob e Aquilano (2005, p. 530)

Como se pode perceber pelo gráfico 2.8, faz-se um pedido quando a posição de *stock* cai para o ponto de encomenda R . Durante o *lead-time* L , há a possibilidade de novas faixas de demanda. Estas são determinadas a partir de uma análise dos dados da demanda passada ou de uma estimativa, caso os dados passados não estejam disponíveis.

A quantidade do *stock* de segurança (SS) depende do nível de serviço desejado. A quantidade a ser pedida Q , é calculada de maneira comum, considerando a procura, o custo de falta, o custo para fazer o pedido, o custo de manutenção e aí por diante.

O ponto de encomenda é então estabelecido para cobrir a procura média durante o *lead time*, mais um *stock* de segurança pelo facto de existir variabilidade associada à procura durante o *lead-time*. Assim sendo, o ponto de encomenda determina-se da seguinte forma:

Equação 2.9 - Cálculo do Ponto de Encomenda

$$R = \bar{d}L + z\sigma_L$$

Fonte: Chase, Jacobs e Aquilano (2006, p.531)

Onde:

R – Ponto de encomenda

\bar{d} – Média diária da procura

L – *Lead-time*/prazo de entrega (unidade temporal: dias, semanas, meses,...)

z – Fator de segurança

σ_L – Desvio padrão da procura durante o *lead-time*

Para calcular o *stock* de segurança, é necessário ter em conta o fator de segurança em função do nível de serviço a prestar ao cliente (fator z retirado da tabela de distribuição normal) e o desvio padrão da procura no *lead-time*. O *stock* de segurança obtém-se então pela seguinte equação:

Equação 2.10 - Cálculo do *Stock* de Segurança

$$SS = z\sigma_L$$

Fonte: Chase, Jacobs e Aquilano (2006, p. 532)

Onde:

SS – *Stock* de Segurança

z – Fator de segurança para uma probabilidade de serviço especificada

σ_L – Desvio-padrão da procura durante o *Lead-time*

Modelo de Período Fixo de Tempo (Modelo – P)

Segundo Morgado (2002), o modelo de período fixo de tempo, também conhecido como modelo de revisão periódica tem como base o sistema de periodicidade fixa e quantidade variável. Encomenda-se com uma periodicidade – T fixa uma quantidade variável, de

forma a repor o *stock* a um nível máximo – *stock* alvo – Consequentemente, o valor das encomendas é variável, adaptando-se à procura existente.

Este modelo requer sempre um maior nível de *stock* de segurança, porque a empresa neste modelo fica exposta a ruturas durante um período maior de tempo do que no modelo de quantidade fixa.

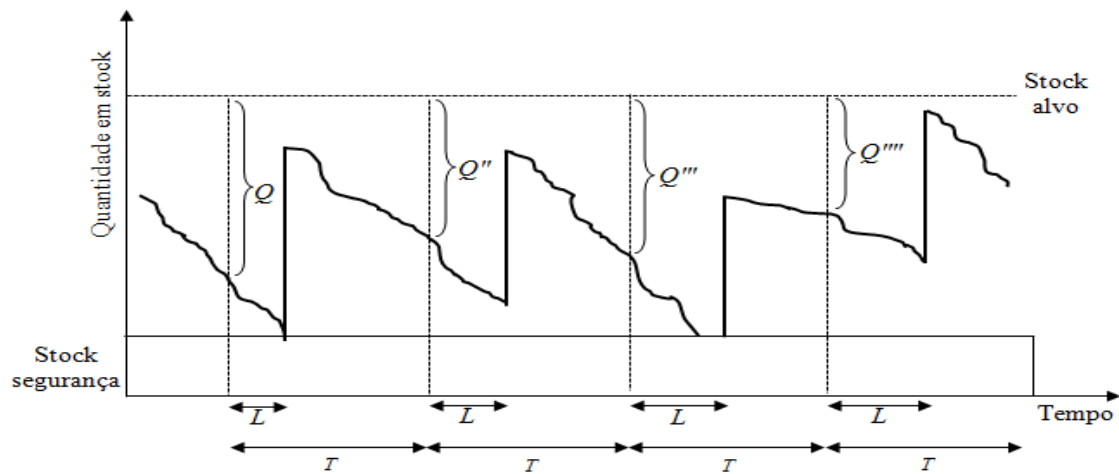


Gráfico 2.9 - Representação Gráfica do Modelo de Período Fixo de Tempo

Fonte: Adaptado de Crespo de Carvalho (2010, p. 285)

Este modelo tem a grande vantagem de não ser necessário conhecer a situação do *stock* a cada momento, sendo o adequado para os artigos com classificação C.

O *stock* de segurança no modelo de período fixo de tempo deve ser suficiente para que não haja situações de ruturas durante os períodos de revisão, bem como nos períodos de *lead-time*.

O primeiro passo neste modelo consiste em determinar o *stock* de segurança, que é dada pela equação 2.10 anterior.

Pode-se observar no gráfico 2.9 que o sistema do período de tempo fixo com o ciclo de revisão (T) e o *lead-time* constante (L), a procura tem uma distribuição aleatória com uma média \bar{d} .

Sendo assim o segundo passo consiste no cálculo da quantidade a encomendar, dada pela equação 2.11 seguinte:

Equação 2.11 - Cálculo da Quantidade a Encomendar $q = \bar{d}(T + L) + z\sigma_{T+L} - I$

Fonte: Chase, Jacobs e Aquilano (2006, p.533)

Onde:

q – Quantidade a encomendar

T – Número de dias entre as revisões

L – *lead-time* em dias

\bar{d} – Média prevista de procura diária

Z – Fator de segurança

σ_{T+L} – Desvio padrão da procura após revisão e o *lead-time*

I – *Stock* em armazém mais a quantidade encomendada ainda por entregar, se existir.

Chase, Jacobs e Aquilano (2005, p. 534) observam que “a procura, o *lead-time* de entrega, o período de revisão, podem ser qualquer unidade de tempo, como dias, semanas ou anos, contanto que sejam consistentes por toda a equação.”

Feita esta reflexão sobre os métodos ou modelos de reaprovisionamento mais usados, valerá a pena acrescentar a afirmação de Rodrigues e Oliveira (2006, p.09 *apud* SANTOS e KASPEZAK 2010, s.p),¹²na qual,

¹² SANTOS, Maria José Gomes e KASPEZAK, Márcia Cristina de Mello (2010). **A Gestão de Estoque e as Dificuldades Encontradas no Confronto de Informações para a Tomada de Decisão - Estudo de Caso em uma Empresa Agrícola**. Disponível em: <http://>. Acesso em: 16-07-2013, 17:21.

“a eficiente gestão dos *stocks* proporciona ganhos de diversas ordens para qualquer tipo de empresa. [...] Logo, investir em ferramentas que auxiliem na gestão dos *stocks* é condição fundamental para aumento de competitividade em um cenário tão conturbado como o de hoje.”

Contudo, faz-se importante ressaltar que o método adotado não toma as decisões e sim os gestores, através das informações geradas pelo sistema. Uma informação precisa e relevante trará influências positivas, sendo utilizada como suporte para as decisões a serem tomadas. O contrário, porém, poderá comprometer o bom desempenho da empresa e causar consequências com relação ao seu futuro.

2.1.6 Indicadores de Desempenho de Gestão de *Stock*

Um sistema de gestão de *stock* deve cumprir o objetivo estratégico de servir bem os seus clientes, isto é, ser capaz de oferecer um elevado nível de serviço, ao mesmo tempo que os custos globais de gestão devem ser mantidos ao nível mais baixo possível. Assim, Assis (2004) destaca que uma gestão bem-sucedida depende de se conseguir conciliar por compromisso estes dois objetivos antagônicos entre si.

Ao longo do tempo, para saber se estes objetivos estão sendo atingidos, é necessário um meio rápido, periódico e eficaz de medir o desempenho do sistema. Para tal, deve-se recorrer a informações de síntese designadas como indicadores de desempenho, na medida em que espelham a eficiência dos procedimentos e decisões de planeamento e controlo de *stock* adotadas, e, consequentemente o desempenho da empresa nesta área em concreto e no mercado. São eles:

a) Taxa de rotação de *stock*

Este indicador traduz a relação entre o consumo e o *stock* médio detido, ou seja, traduz o número de vezes que o *stock* se renova. Quanto mais elevada for esta taxa tanto melhor é a gestão adotada.

Jacobsen (2006 *apud* FILIPI 2007, p. 28) considera que

“em qualquer tipo de empresa há um espaço de tempo considerado normal para que os materiais possam ser produzidos ou adquiridos (para venda ou consumo interno) e convertidos em capital e serviço. Se os itens forem mantidos em *stock* além deste período, a empresa está incorrendo num acréscimo dos custos e na diminuição da velocidade de retorno do investimento feito, resultando em prejuízo ou deixando, na melhor das hipóteses, de remunerar melhor seu capital.”

Para Roldão (2002), “[...] o aumento da rotação de *stock* pode conseguir-se através do aumento das saídas anuais ou por redução das existências médias em posse[...]” No entanto, acrescenta o autor que, uma diminuição muito forte das existências médias em posse poderá aumentar o índice de rutura e diminuir o nível de serviço, refletindo negativamente no desempenho da empresa.

Souza *et al* (2009)¹³ comentam que quanto maior for a frequência de entregas dos fornecedores, logicamente em menores lotes, maior será o índice de rotação de *stock*. Os autores consideram que um alto índice de rotação do *stock* é fator fundamental na redução da necessidade de investimento em capital de giro para um determinado nível de vendas.

A taxa de rotação de *stock* calcula-se através da seguinte equação:

Equação 2.12 - Cálculo da Taxa de Rotação de Stock

$$\text{Taxa de rotação de stock} = \frac{\text{Consumo no período (ano)}}{\text{Stock medio no período (ano)}} \times 100$$

Fonte: Cencal (s.d., p.132)

¹³ SOUZA, Lucas P. N. *et al* (2009). **A Importância da Gestão de Estoque no Resultado Gerencial**. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2007/trabalho/aceitos/CC25582320881O.pdf>>. Acesso em: 16-07-2013, 17:30.

b) Taxa de cobertura

A taxa de cobertura de *stock* traduz o número de meses de consumo assegurado pelo *stock* médio, ou seja, o tempo médio que o *stock* poderá abastecer a procura sem que se façam novas encomendas.

Quanto menor for o *stock* em relação à projeção de vendas menor a cobertura em dias, semanas, entre outros. Isto significa que se corre o risco de faltar mercadoria para atendimento ao cliente quando a cobertura de *stock* for muito baixa, mas, no caso contrário, com o índice de cobertura muito alto, também se corre o risco de ter *stocks* obsoletos em face das mercadorias "saírem de moda" ou por perderem qualidade com o tempo de exposição na loja ou de permanência em depósito.

Podemos obter a taxa de cobertura de *stock* da seguinte fórmula:

Equação 2.13 - Cálculo da Taxa de Cobertura de *Stock*

$$\text{Taxa de cobertura de stock} = \frac{\text{Stock médio}}{\text{Consumo médio mensal}} \times 100$$

Fonte: Cencal, (s.d., p.132)

c) Taxa de ruptura

A Taxa de rutura de *stock* dá indicação da percentagem de ruturas de *stock* em armazém. Segundo Veludo (2004, p. 86) “rutura de *stock* em armazém ocorre quando qualquer solicitação de material não for satisfeita na sua totalidade.”

Da definição de rutura fica explícito que esta ocorre quando uma solicitação não for atendida totalmente, isto é, mesmo que tenha sido parcialmente satisfeita é considerada rutura.

Importante será realçar que por outro lado, conforme Veludo (*loc. cit.*),

“se o *stock* de um artigo estiver a zero, (potencialmente em rotura) mas se até à entrada do próximo reaprovisionamento em armazém não existirem requisições para esse artigo, não ocorre a rutura, o que quer dizer que poderão existir itens com existência a zero, sem contudo originarem ruturas.”

A Taxa de rutura de *stock* calcula-se através da seguinte fórmula:

Equação 2.14 - Cálculo da Taxa de Rutura de *Stock*

$$\text{Taxa de rutura de stock} = \frac{\text{Nº de solicitações não totalm. satisfeitas/ano}}{\text{Total solicitações/ano}} \times 100$$

Fonte: Veludo (2004, p. 87)

Por fim, será importante realçar que um dos aspetos mais importantes para o bom desempenho de um sistema de gestão de *stock*, será sem dúvida a manipulação dos dados e a informação gerados pelo sistema, de onde partirá todo o processo de decisão e execução. Assim sendo, é importante para as empresas a busca de um sistema de informação capaz de prover informações válidas, confiáveis, apropriadas e económicas.

Um sistema de informação capaz de interligar as diferentes partes da empresa pode fazer com que a consequência de uma decisão seja refletida no controlo e gestão do resto da empresa, permitindo integração entre as áreas operacionais e gerenciais, e padronização dos sistemas das diferentes áreas da empresa. Este tipo de sistema de informação é capaz de contribuir para a redução do *stock* de segurança, uma vez que possibilita troca de informações entre fornecedor, cliente e consumidor provocando a redução da falta de visibilidade na cadeia de fornecimentos sobre a real procura dos consumidores finais, fator que influencia diretamente a formação do *stock* de segurança.

2.2 Desempenho e Competitividade Empresarial

Para Neely (2002), o desempenho das empresas é um assunto que está na ordem do dia. Gomes (2005) reforça essa ideia, pois afirma que desde o final do século XX tem vindo a assistir-se a um aumento de interesse por este tema, comprovado pelo número de artigos publicados, seja em revistas de natureza científica, seja nas de natureza profissional. Apesar disso, segundo Vandendenbosch e Huff (1997 *apud* FERNANDES 2006), é difícil descrever e quantificar o desempenho empresarial. Rodrigues (2010) acrescenta que é um conceito ambíguo e complexo, por depender quer dos recursos utilizados, quer da combinação desses recursos, além da sua definição ser difícil e os indicadores de desempenho serem por vezes contraditórios.

2.2.1 Conceito de Desempenho Empresarial

É comum encontrarmos em algumas bibliografias e trabalhos científicos, o termo *performance* em vez de desempenho. Para os seus autores, este é um conceito mais restrito. Apesar disso, outros autores, como é o caso de Rodrigues (2010) e Neely (2002), utilizam a palavra desempenho como tradução de *performance*. Não obstante isso, optou-se neste trabalho de investigação pelo uso da palavra desempenho como um sinónimo de *performance*.

Para Nelly (2002), as empresas atingem os respetivos objetivos, isto é, desenvolvem o seu desempenho, satisfazendo os clientes com maior eficiência e eficácia do que a concorrência. Daí que o nível de desempenho atingido por uma empresa dependa da eficiência e da eficácia das ações que ela pôs em prática. A eficácia refere-se ao grau de satisfação dos requisitos dos clientes, ao passo que eficiência é avaliação do grau de utilização económica dos recursos da organização. Saloner, Podolny e Shepard (2003) também partilham dessa ideia; os autores porém vão mais além, pois consideram que concomitantemente às suas ações, também o desempenho de uma empresa depende do contexto no qual tais ações foram realizadas. No mesmo sentido, Rodrigues (2010, p. 46),

afirma que o “desempenho refere-se, simultaneamente, à ação, ao resultado da ação e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão; nesta perspectiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor num dado período de tempo [...]” Teixeira (2013) complementa dizendo que essa potencialidade de criar valor é a base das vantagens competitivas e da sustentação de uma estratégia de sucesso. Para isso, Albertin A. e Albertin R. (2005) consideram que a definição clara das estratégias da empresa e o significado de desempenho para todos os envolvidos são muito importantes, pois evitam que esforços sejam realizados de forma independente e não resultem no resultado final desejado.

Os autores sublinham ainda que “o sucesso da empresa depende tanto de variáveis internas quanto externas, e esta interação leva a empresa a tratar de forma mais adequada os seus fatores críticos de sucesso [...]” Os fatores-chave ou medidas de desempenho podem ter dimensões diversas. Rodrigues (2010) e Pinto (2006) apresentam algumas como eficiência, eficácia, produtividade, rentabilidade, qualidade, custo, tempo, rotação de *stocks*, entre outros. Albertin A. Albertin R. (2005) propõem que o número de fatores-chave deverá ser limitado entre 3 e 5, para permitir o foco nos aspetos de maior importância.

Os mesmos autores (*ibid*) apresentam seis etapas para utilizar efetivamente medidas de desempenho para gerir e melhorar o desempenho empresarial. São eles:

1. Dar aos gestores um conjunto de gráficos de desempenho e da sua área de responsabilidade no tempo certo;
2. Identificar no gráfico os fatores-chave de desempenho de cada área;
3. Usar informação para identificar problemas, responder a questões, reconhecer desempenho, tomar decisões ações;
4. Usar um método científico para diagnosticar problemas e testar soluções;
5. Manter todos informados sobre os processos em andamento e novos desenvolvimentos;

6. Revisar continuamente as prioridades e metas quando o progresso é alcançado.

Para Rodrigues (2010), os principais indicadores de desempenho não podem basear-se apenas em indicadores financeiros, devendo ser também utilizadas métricas não financeiras, como o nível de satisfação dos clientes, retenção dos clientes, a inovação, a quota de mercado, as quais, frequentemente exprimem melhor que os proventos, as condições económicas das empresas e o crescimento esperado.

Segundo Gomes (2005), Richard Lynch e Kelvin Cross terão sido dos primeiros a apresentar um modelo de avaliação de desempenho empresarial que não era constituído apenas por indicadores financeiros. Ao modelo proposto, deram o nome de SMART,¹⁴ sendo também conhecido por *Performance Pyramid*, ou pirâmide de desempenho, uma vez que a sua imagem gráfica é uma pirâmide com quatro níveis de objetivos e de indicadores de desempenho, conforme demonstra a figura 2.4 seguinte:



Figura 2.4 - Pirâmide de Desempenho

Fonte: Marchesan Neto (2002, s.p.)

¹⁴ O sistema SMART tem seu nome originado das iniciais de seu nome completo em inglês: “*Strategic Measurement Analysis and Report Technique*.”

O objetivo destes indicadores é assegurar uma ligação eficaz entre a estratégia e as atividades operacionais da empresa.

No topo da pirâmide, referenciado como primeiro nível, encontra-se a visão estratégica. Neste nível, a gestão consiste na definição dos negócios que serão desenvolvidos em cada unidade e na apropriação de recursos para a operação destas unidades. No segundo nível da pirâmide, são definidos os objetivos, em termos de resultados financeiros e de mercado. No terceiro nível são definidos os objetivos operacionais e as prioridades competitivas mais tangíveis e voltadas para a satisfação do cliente, flexibilidade e produtividade. Por fim, no quarto nível, que corresponde à base da pirâmide, existem os indicadores operacionais relacionados com a qualidade, o tempo e o custo de fabrico e ainda com a entrega dos produtos ao cliente. Os indicadores colocados na base da pirâmide são referenciados como os pilares do sistema de avaliação de desempenho, pelo que, segundo Lynch e Cross (s.d. *apud* GOMES 2005), é a este último nível que se deverá dar maior atenção.

Quase em simultâneo com o modelo SMART, foi apresentado o PMM – *Performance Measurement Matrix*. Trata-se de um sistema estruturado com base numa matriz de avaliação que, segundo Gomes (2005) reflete a necessidade de um equilíbrio na medição do desempenho assegurado através de quatro dimensões de indicadores: *cost* ou *non cost* e *external* ou *internal*; que constituem simultaneamente duas linhas e duas colunas da matriz, conforme demonstra a figura, existirão por um lado os indicadores que medem a performance com base no custo, que poderão ser de natureza interna ou externa.

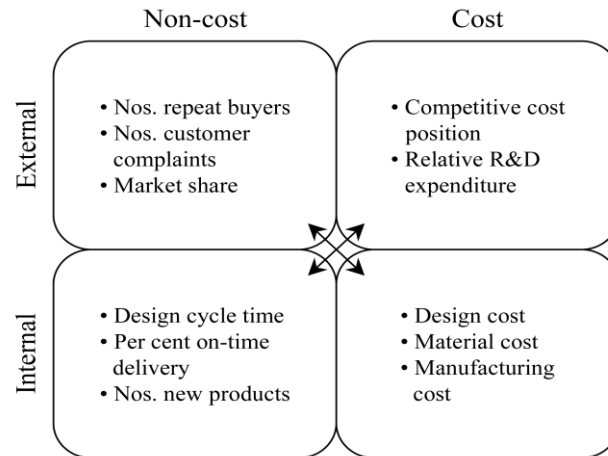


Figura 2.5 - Estrutura básica do *Performance Measurement Matrix*

Fonte: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=849284>

Logo de seguida ao aparecimento do SMART e do PMM surgiu um dos sistemas de avaliação de desempenho mais conhecidos e utilizado: o *balanced business scorecard* (BSC). Esse modelo foi apresentado por Robert Kaplan e David Norton em 1992, e o seu conceito teve origem na perceção de que somente modelos baseados em indicadores financeiros, não podem apreender a complexidade do desempenho de uma organização, sendo assim entendido como um sistema de avaliação de desempenho constituído por um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros.

Sousa e Lima Rodrigues (2002, p. 58) salientam que

“os indicadores financeiros traduzem os resultados da atuação da empresa no passado, mas são complementados por outros de natureza operacional, relacionados com a satisfação dos clientes, os processos internos e as atividades de inovação e desenvolvimento empreendidas pela empresa, os quais são considerados vitais para o crescimento da competitividade da empresa no futuro.”

Assim sendo, Reis e Rodrigues (2011) concluem que o BSC tem como objetivo principal fornecer aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional, através de um conjunto equilibrado de indicadores do desempenho sobre quatro perspetivas, conforme demonstra a figura 2.6, o que os ajuda a alcançar os objetivos organizacionais, procurando a convergência das ações de gestão operacional da organização com a visão da mesma.

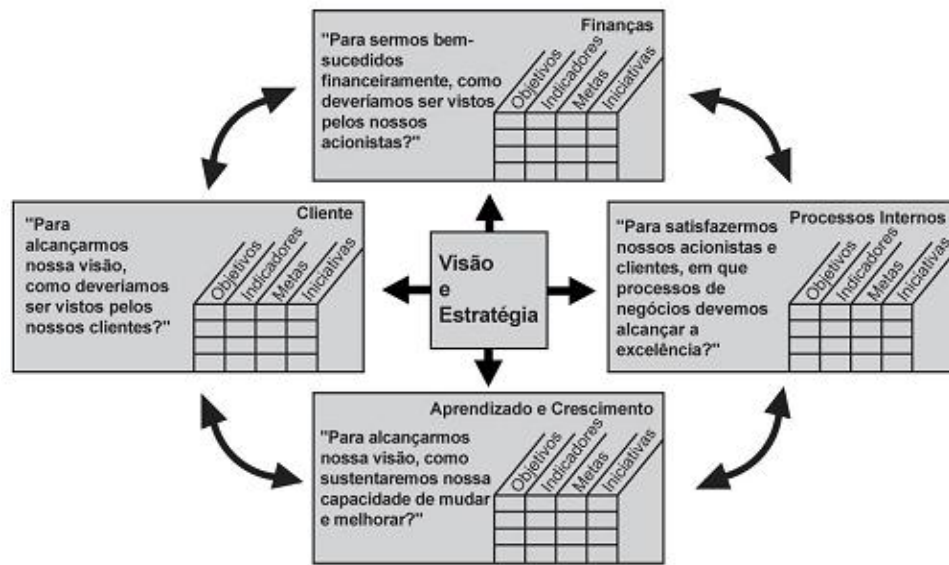


Figura 2.6 - Estrutura básica do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton, (1997 *apud* NETO 2002, s.p.)

Gomes (2005) considera que, para cada uma destas perspectivas, os gestores terão que eleger os objetivos fundamentais e construir indicadores específicos para verificar se esses objetivos serão atingidos.

A perspectiva *financeira* está intimamente ligada com os interesses dos acionistas. As suas preocupações são essencialmente de natureza financeira, mais concretamente, de expectativa numa boa rendibilidade dos capitais que investiram. Teixeira (2013) propõe nesta perspectiva como bjetivos, a sobrevivência, crescimento, prosperidade, e, como medidas, o retorno do capital, o *cash flow*, liquidez, crescimento dos proveitos, redução dos custos, entre outras.

A perspectiva do *cliente* determina o modo como a empresa deseja ser vista pelos seus clientes. O autor anteriormente citado (2013) sugere que nesta perspectiva os objetivos poderiam ser por exemplo a conquista de novos clientes, a retenção dos clientes existentes, a rentabilidade do cliente, entre outros. Relativamente às medidas, o mesmo autor propõe que poderiam ser a quota de mercado, a lealdade dos clientes, entre outras.

Quanto à perspectiva dos *processos internos*, implica identificar os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. As medidas dos processos internos estão voltadas para aquelas que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa. Nesta perspectiva os objetivos poderiam ser: as competências-chave necessárias, os processos, as capacidades fundamentais. Como medidas poderiam ser consideradas a eficiência das práticas de trabalho e dos processos de produção, os custos unitários, índices de defeituosos, entre outras.

No tocante à perspectiva de *aprendizagem*, esta implica dar resposta à questão o que tem de melhorar na empresa par criar valor no futuro. Nesta perspectiva poderiam ser estabelecidos como objetivos, os seguintes: a melhoria contínua, o desenvolvimento de novos produtos, etc. Como medidas poderiam ser consideradas: a produtividade em empreendedorismo interno, novas ideias ou sugestões dos empregados, satisfação dos empregados, nível de competências, atitude dos quadros e técnicos, retenção entre outros.

A gestão de *stock* neste contexto, assume um papel de fundamental importância, sobretudo nas empresas comerciais, devendo ser vista como um dos processos interno básicos nos quais a empresa deve primar pela excelência, na medida em que impacta diretamente o desempenho das demais perspectivas e da empresa como um todo. Pode se citar como exemplo o facto da manutenção de *stock* gerar altos custos, e também o facto de o *stock* representar um capital parado, que embora necessário para o funcionamento da empresa, poderia ser aplicado em outros recursos mais rentáveis; e, se levarmos em conta que geralmente o *stock* representa cerca de 90% do capital circulante de uma empresa, como já foi referido, entendemos facilmente o reflexo que a quantidade em *stock* e o momento para se fazer a sua reposição terão nos resultados e no desempenho financeiro de empresa, ou seja, as decisões relacionadas com a gestão de *stock* influenciam diretamente no desempenho financeiro da empresa. De igual modo, se levarmos em conta que Kaplan e Norton (1996 *apud* RUSSO, 2006) apontam como fatores determinantes, (mas não únicos), para a satisfação dos clientes, o **prazo de entrega, a qualidade e o**

preço,¹⁵ e que existe uma relação direta entre a eficiência da gestão de *stock* e cada um desses fatores, percebemos que o desempenho da empresa na perspectiva do cliente depende muito da forma como gere o seu *stock*.

Vê-se portanto que na óptica do BSC, a gestão de *stock* influencia diretamente o desempenho e o sucesso de uma empresa, por existir uma relação de causa e efeito entre a sua eficiência e o sucesso da empresa em cada uma das suas perspectivas.

2.2.2 Competitividade Empresarial

O conceito de competitividade apresenta vários significados, que estão diretamente relacionados a diversos aspetos do fenómeno, que se tornam mais evidentes quando aplicados à economia nacional ou a empresas e indústrias.

A competitividade empresarial é definida por Pereira, (2005) como “a capacidade de uma empresa, ou indústria, desenvolver, de forma sustentada, uma relação de sucesso com a sua envolvente¹⁶” ou, na visão de Coutinho e Ferraz (1994 *apud* LOVATEL 2002), a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura uma posição sustentável no mercado.

Da Silva (2001, p.37) considera que

“por definição, a competitividade é intrínseca à concorrência, pois onde há concorrência há competição e, portanto, competitividade, mas a própria competitividade transcende as características peculiares da firma. O resultado da concorrência não depende só da firma, mas de vários fatores que a cercam [...]”

¹⁵ Grifo nosso

¹⁶ Envolvente é aqui compreendida como o ambiente socio-economico-político, os clientes e os fornecedores e demais agentes susceptíveis de influenciar a actividade da empresa e com os quais esta estabelece interacções.

Esta visão é também partilhada por Henriques (s.d), pois, do seu ponto de vista, a capacidade competitiva empresarial é determinada por um amplo conjunto de fatores internos e externos à empresa, que podem ser controlados ou não por ela. No mesmo sentido, Ferraz *et al* (1997 *apud* LOVATEL 2002) enfatizam como determinantes da competitividade, um conjunto de fatores, que além de serem em grande número, transcendem o nível da firma, e também estão relacionados à estrutura da indústria, e do mercado, e ainda ao sistema produtivo como um todo. Assim, da Silva (*op. cit.*) conclui que os fatores que constituem a competitividade de uma firma podem definir-se em três grandes grupos: fatores sistêmicos (não controláveis pela firma), fatores estruturais (que podem ou não ser controlados pela firma) e fatores internos (controláveis pela firma).

Em termos internos¹⁷, podemos destacar como algumas das características, as seguintes:

Competitividade Empresarial	Fatores Internos
	Capacidade empresarial
	Estratégia e forma de gestão
	Busca pela inovação presente nos objetivos e na rotina da firma
	Recursos produtivos que a firma possui
	Compreensão do mercado e dos fatores sistêmicos
	Flexibilidade nas decisões
	Capacidade de cooperação entre a firma e os componentes do seu macroambiente (cliente, fornecedor, concorrente)

Tabela 2.3 - Principais características dos fatores internos da competitividade empresarial

Fonte: Elaboração própria

Podemos assim perceber que esses fatores são intrínsecos, dependem da forma como a firma modela o seu processo de gestão, da forma como ela vislumbra o mercado e o ambiente em que está inserida e da sua visão entre o passado e o futuro congruentes nas suas metas e objetivos para manter ou ganhar participação no mercado.

¹⁷ Importa realçar que debruçamo-nos apenas sobre os fatores internos, pois, são aqueles que estão ao alcance das empresas referenciadas neste estudo.

Dos fatores internos enumerados na tabela acima, a gestão de *stock*, como diferencial competitivo, aparece mais associada ao fator estratégia, forma de gestão, capacidade empresarial e flexibilidade nas decisões; isso na medida em que a eficiência desses fatores, aplicada à gestão de *stock*, sobretudo nas empresas comerciais, em que o *stock* tem uma relação mais direta com atividade e com o objetivo da empresa, permite à mesma a redução de excessos de materiais sem comprometer sua disponibilidade, facilitando assim a obtenção de vantagem competitiva, seja por meio de melhor atendimento aos clientes ou por meio da redução de custos logísticos. Essa vantagem pode ser traduzida em números. Observemos: “Empresas que otimizam a gestão de seus *stocks* conseguem diminuir entre 40% e 65% o tempo de seus ciclos financeiros. Isto significa disponibilidade de capital, dois a três meses mais cedo, em relação às outras empresas.”¹⁸,

Percebe-se assim que a **forma como a empresa gere** o seu *stock*, a **sua capacidade** para desempenhar com eficiência e eficácia os processos dessa gestão, as **estratégias** e as **decisões** quanto à quantidade adequada de *stock* a manter nos armazéns e o momento oportuno para se fazer uma encomenda, são fatores decisivo na consecução do objetivo principal da gestão de *stock*, e, conseqüentemente na obtenção de vantagem competitiv

¹⁸ IETEC - Instituto de Educação Tecnológica. **Gestão eficiente de stock, sinónimo de competitividade.** Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/657>. Acesso em: 15-05-2014, 11:27.

CAPÍTULO 3

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

De acordo com Marconi e Lakatos (2007), a seleção da metodologia está diretamente relacionada com o problema a ser estudado, dependendo de fatores como a natureza do fenómeno, o objeto de pesquisa e outros elementos que possam surgir no campo da investigação. Barañano (2004) salienta que na metodologia deverá ser indicada a natureza e o tipo de estudo a realizar, as técnicas para obtenção de dados e quais os métodos para a exploração dos dados obtidos.

3.1 Natureza da Pesquisa

Este trabalho de investigação foi norteado por uma pesquisa qualitativa, baseada no estudo de caso.

Segundo Glazier (1992 *apud* BORGES 2009) o método qualitativo não é um conjunto de procedimentos que depende fortemente de análise estatística para suas inferências ou de métodos quantitativos para a coleta de dados. Na pesquisa qualitativa cabe ao pesquisador a interpretação da realidade.

3.1.1. Estudo de Caso

Dada a natureza qualitativa da informação requerida, o estudo de caso será o instrumento metodológico central a ser utilizado neste trabalho de investigação.

Segundo Vilelas (2009), “os estudos de caso enquadram-se numa abordagem qualitativa, e são frequentemente utilizados para obtenção de dados na área dos estudos organizacionais [...]”

A escolha deste método de pesquisa se deu pelo facto de permitir um exame detalhado da área em estudo, possibilitando assim o esclarecimento de fatores particulares ao caso, levando a um maior entendimento da situação. Assim, o desempenho deste estudo de caso permitir-nos-á atingir o segundo, o terceiro e o quarto objetivos específicos acima definidos, ou seja, o estudo de caso permite-nos através da análise dos processos e procedimentos relacionados com a gestão de *stock* da firma, conhecer as debilidades, e assim, será possível propor sugestões para soluções apropriadas.

3.2 Classificação da Pesquisa

Para a classificação da pesquisa vamos tomar por base a tipologia apresentada por Vilelas (2009), segundo o qual as pesquisas podem classificar-se essencialmente em dois tipos: a classificação quanto ao objetivo geral e quanto aos procedimentos técnicos.

Assim, do ponto de vista do objetivo geral, a pesquisa classifica-se como sendo do tipo exploratório e descritivo.

Segundo Andrade (2006), a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico, tendo como finalidade proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitando assim a delimitação do tema, a definição dos objetivos ou formulação das hipóteses ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Este trabalho de investigação iniciou-se, portanto, com uma pesquisa exploratória, onde foram feitos diversos tipos de levantamentos em fontes bibliográficas como livros, revistas, dissertações, teses e outras informações pertinentes recolhidas na internet, servindo como o ponto de partida para o início do trabalho propriamente dito, cujo

propósito era obter maiores informações sobre o tema escolhido e poder, assim, definir os objetivos e a problemática de investigação, ao mesmo tempo, facilitando numa etapa posterior o aprofundamento de estudos em assuntos específicos.

Posteriormente, houve necessidade de se dirigir à empresa em estudo e buscar informações junto dos clientes da empresa. Neste caso partiu-se para uma pesquisa descritiva. Tal tipo de pesquisa indica um estágio mais avançado do trabalho, onde necessariamente já existe um maior conhecimento sobre o tema a ser estudado e os objetivos a serem alcançados.

De acordo com Da Silva (2008), as pesquisas descritivas tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenómeno, estabelecendo relações entre as variáveis.

Com o objetivo de fazer o enquadramento teórico do tema, foi levada a cabo uma pesquisa bibliográfica e consequente revisão da literatura, na qual conceitos fundamentais, para a investigação como gestão de *stock*, desempenho empresarial e competitividade foram abordados num contexto geral, servindo assim como base ao estudo empírico a desenvolver posteriormente. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se portanto como bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica, segundo Da Silva (*loc. cit.*), explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos, entre outros. Para Marconi e Lakatos (2007), sua finalidade é colocar o pesquisador em contacto directo com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debate que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. Pode ser utilizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva.

3.3 Técnicas da Pesquisa

As técnicas de pesquisa relacionam-se com a coleta de dados, ou seja, a parte prática da pesquisa. Segundo Andrade (2006, p. 135), “técnicas são conjuntos de normas usadas especificamente em cada área das ciências, podendo-se afirmar que técnica é a instrumentação específica da coleta de dados.”

Para a realização deste trabalho foram coletados dados através de fontes primárias e secundárias. De acordo com Roesch (2006 *apud* FILIPI 2007, p.48), “[...] dados primários são aqueles colhidos diretamente pelo pesquisador e utilizados pela primeira vez [...]”. A instrumentação utilizada na coleta destes dados foi a Entrevista e o Questionário.

Os dados secundários foram obtidos através de informações contidas em registros, documentos e dados sobre o *stock* da empresa.

3.3.1 O Questionário

Segundo Gil (1999), o questionário é um dos instrumentos de colecta de dados e é composto por questões escritas apresentadas aos detentores de dados, para a obtenção de opiniões, percepções, interesses, situações vivenciadas, de entre outros. Na ótica de Richardson (1999 *apud* OLIVEIRA 2010), além de ser o mais comum dos instrumentos de colecta de dados, o questionário geralmente cumpre pelo menos as funções de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social e considera que todo aspecto incluído no questionário constitui uma hipótese, devendo, portanto, ser possível de defender.

O questionário da presente pesquisa¹⁹ foi estruturado, contendo 10 questões, de natureza aberta, múltipla escolha e fechadas, sendo esta última predominante.

Os questionários foram aplicados a uma amostra pré-determinada de clientes da empresa em estudo. Por ser uma empresa essencialmente retalhista, não é possível conhecer o número de clientes que possui, ou seja, o tamanho da população não é conhecida. Houve então a necessidade de retirar uma amostra que fosse representativa, e a partir dos resultados obtidos relativos a essa, poder inferir de forma legítima os resultados da população total, se esta fosse verificada. Assim sendo, o tamanho da amostra foi determinada por meio de uma fórmula estatística, através da qual foi possível determinar uma amostra²⁰ de 150 clientes, com uma margem de erro de 8%, para um nível de confiança de 95%.

Para o cálculo da amostra, utilizou-se a fórmula indicada por Vilelas (2009), que é a seguinte:

$$n = Z^2 \alpha \frac{p \cdot q}{i^2}$$

Equação 3.1 - Fórmula de Cálculo da Amostra

Fonte: Vilelas (2009)

Onde:

n = Tamanho da amostra

Z = Valor correspondente à distribuição de Gauss

P = Prevalência esperada do parâmetro n avaliar

$q = 1 - p$

i = Erro que se prevê cometer

Importante será realçar que os questionários foram aplicados na porta das lojas da empresa, nos períodos de manhã e de tarde, de modo a abranger uma maior diversificação

¹⁹ Ver o questionário da pesquisa no anexo A.

²⁰ A amostra foi calculada também através de um programa de cálculo da dimensão da amostra.

das características dos clientes, ou seja, clientes que habitualmente comprem no período de manhã e clientes que têm por hábito comprar no período de tarde. Importa também referir que pelo mesmo motivo, procurou-se dividir a aplicação dos questionários aos diferentes dias de semana.

3.3.2 A Entrevista

A entrevista foi outro instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho de investigação. Vilelas (2009) realça que, do ponto de vista do método, a entrevista é uma forma específica de interação social, que tem como objetivo recolher dados para uma investigação. Para Andrade (2006), a entrevista constitui instrumento eficaz na recolha de dados fidedignos para a elaboração de uma pesquisa, desde que seja bem elaborada, bem realizada e bem interpretada.

A entrevista da presente pesquisa²¹ foi estruturada em quatro partes: a primeira parte destinada à identificação dos dados do entrevistado; a segunda, aos dados da empresa; a terceira parte, destinada à descrição dos pontos fundamentais da gestão de *stock* da empresa, e a quarta e última, destinada a identificação da importância da gestão de *stock* na empresa.

A entrevista foi aplicada ao subgerente da empresa, no dia 15 de Janeiro de 2014, e teve a duração de 40 minutos, tendo-se iniciado às 16:10mn e terminado às 16:50mn.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Os dados obtidos por meio da aplicação dos questionários foram alvos de tratamento no *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 17.0; os gráficos foram elaborados no Microsoft Excel, em forma de “gráficos” circulares em 3D e um em forma de coluna, destacado em 3D, e cada um analisado logo a seguir à sua

²¹ Ver roteiro de entrevista da pesquisa no anexo B.

apresentação, e discutidos no subcapítulo 4.5, destinado à discussão dos resultados da pesquisa.

Relativamente aos dados da entrevista, estas serão descritas pela ordem das questões e serão analisados e discutidos no subcapítulo 4.5.

CAPÍTULO 4

4. ESTUDO DE CASO

Espelhando o objetivo principal deste trabalho de investigação passaremos seguidamente à apresentação e análise dos dados obtidos através do estudo de caso.

Importante será referir que começaremos por apresentar uma breve caracterização do setor do comércio na ilha de São Vicente, que ocupará, portanto o primeiro ponto deste capítulo, para, seguidamente apresentar as informações do caso estudado.

No ponto seguinte, faz-se uma apresentação sumária da empresa estudada. Posteriormente, no ponto 4.3., serão descritos e analisados os processos de abastecimento da empresa. O ponto 4.4. destina-se à apresentação dos dados obtidos através de entrevista com o Subgerente da empresa e com o questionário aplicado aos clientes. No ponto 4.5., serão discutidos os resultados, para na sequência, no ponto 4.6, apresentar-se as propostas de melhoria, conforme determina o quarto capítulo específico deste trabalho.

4.1 Breve Caracterização do Setor do Comércio da Ilha São Vicente

Descoberta no dia 22 de Janeiro de 1462, pelo navegador português Diogo Gomes, a ilha de São Vicente ficou por mais de 300 anos relegada à humilde condição de simples campo de pastagem de gado de alguns proprietários da vizinha ilha de Santo Antão, devido à endémica falta de água. Só em 1838, quando se estabeleceu um depósito de carvão para abastecimento dos navios em rota pelo Atlântico na baía do Porto Grande, que a população se começou a fixar, fundando-se a cidade do Mindelo.²²

²² Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Ilha_de_São_Vicente_\(Cabo_Verde\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ilha_de_São_Vicente_(Cabo_Verde))>. Acesso em: 07-03-2014, 12:49.

É uma ilha bastante pequena em termos de superfície, com 227 km², e a segunda mais populosa de Cabo Verde. Faz parte das 6 ilhas que integram o grupo do Barlavento, juntamente com Santo Antão, Santa Luzia, São Nicolau, Sal e Boa Vista.

No quadro económico, São Vicente é a segunda economia de Cabo Verde, com um PIB (Produto Interno Bruto) à volta de 16 milhões de contos²³, gerada quase exclusivamente pelo setor terciário, com destaque especial para a atividade do comércio.

Dentro do panorama comercial, São Vicente tem registado nos últimos tempos, uma evolução considerável. De 1975, ano da independência nacional, até 1990, Cabo Verde foi governado por um regime de partido único assente numa economia de base estatal. Os primeiros sinais de reforma da economia, na origem da abertura política de 1990 trouxeram um grande dinamismo ao setor comercial da ilha, permitindo a entrada de novos operadores. São Vicente conheceu então uma grande expansão da actividade privada comercial, com o aparecimento de novos operadores e a reestruturação das actividades existentes, provocando o encerramento de algumas casas tradicionais e o aparecimento de novas empresas, mais modernas e competitivas. Surgiram então unidades de comércio por grosso e a retalho, tendo-se igualmente vulgarizado os supermercados e sobretudo os minimercados.

Contudo, o sector tradicional, formado pelos *rabidantes*²⁴ e pelo comércio fixo tradicional, constituído por lojas polivalentes, desempenha um papel importante na distribuição e fornecimento dos produtos básicos à população da ilha.

Será certamente relevante refletir um pouco sobre alguns indicadores das empresas em São Vicente, devido ao peso que o setor do comércio detém no setor empresarial da ilha.

²³ Jornal *on-line* Notícias do Norte, edição de 6 de Novembro de 2012.

²⁴ *Rabidantes* são assim chamados em Cabo Verde as mulheres e os homens que fazem negócios no espaço do mercado em que a ciência económica chama de sector informal.

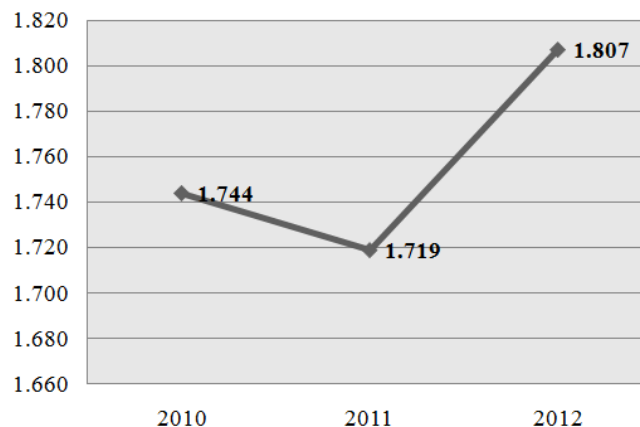


Gráfico 4.1 - Evolução do efetivo de empresas ativas em São Vicente - 2010 a 2012

Fonte: INE

Dados de 2012 do INE²⁵ revelaram a existência nesse ano de 1.807 efetivo de empresas ativas na ilha de São Vicente, número superior em 4,87% ao registo de 2011, após ter sofrido uma ligeira queda de 1,43% nesse ano, comparativamente ao ano de 2010, passando de 1.744 para 1.719, como demonstra o gráfico 4.1.

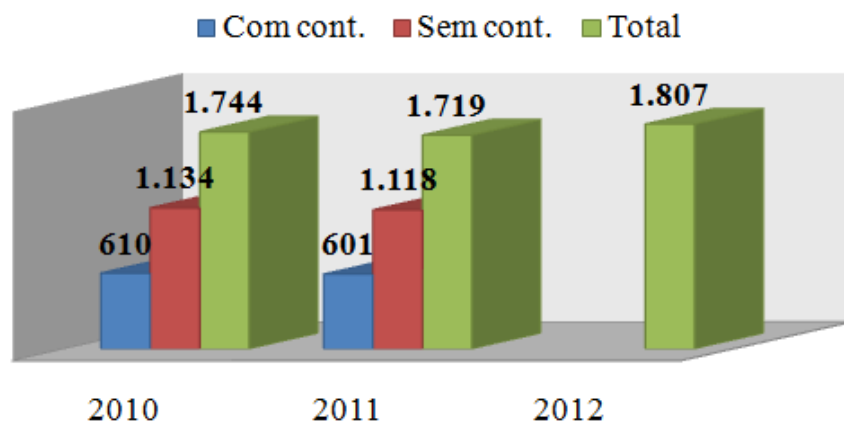


Gráfico 4.2 - Evolução do efetivo de empresas ativa em São Vicente, segundo a organização de contabilidade

Fonte: INE

²⁵ Estatísticas de Empresas – IV Recenseamento Empresarial -2012.

O gráfico acima demonstra a evolução do efetivo de empresas ativa em São Vicente de 2010 a 2012, segundo a organização de contabilidade.²⁶

Convém realçar que, dessas empresas, em todos os anos analisados, quase dois terços não possuía contabilidade organizada, o que constitui para a gestão de *stock*, um fator de elevado risco, sobretudo na geração e organização fiável dos dados e informações, o que por seu turno, poderá levar os gestores a equívocos na tomada das suas decisões sobre a manutenção ideal de *stock*, com reflexos negativos no desempenho e na competitividade dessas empresas no mercado.

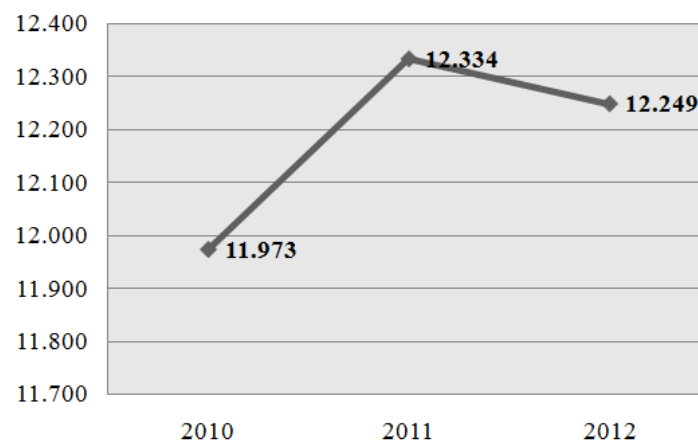


Gráfico 4.3 - Evolução do efetivo de pessoas ao serviço - 2010 a 2012

Fonte: INE

Em termos de pessoas ao serviço nestas empresas, diminuiu 0,69 % em 2012, relativamente a 2011, passando de 12.334 pessoas para 12.249, após aumentar cerca de 3% em 2011, comparativamente ao ano precedente, passando de 11.973 para 12.334 pessoas, tal como se pode perceber pelo do gráfico 4-3.

²⁶ Relativamente a 2012, apresentamos apenas o total de empresas ativas, por não termos conseguido acesso aos dados sobre o número de empresas com e sem a contabilidade organizada.

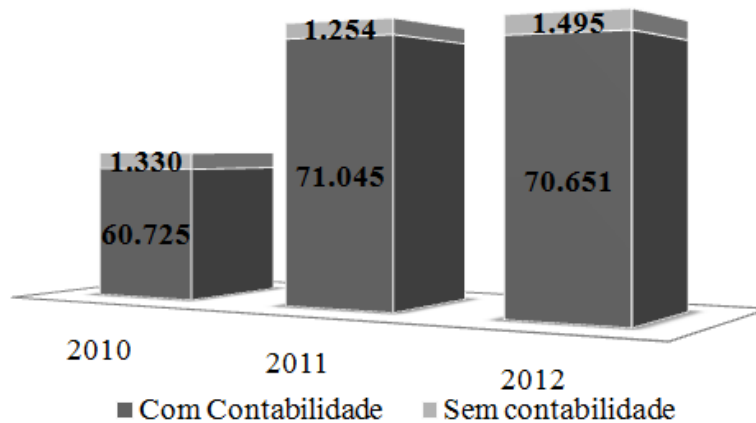


Gráfico 4.4 - Evolução do montante do volume de negócios gerado (valores em milhares de contos)

Fonte: INE

Relativamente ao montante do volume de negócios gerado pelas empresas ativas da ilha, fixou-se em 2012 num total de 72.145.477 de contos, registando ligeira queda relativamente a 2011, depois de um aumento significativo nesse ano comparativamente com 2010.

Vê-se assim, pois, a importância do comércio, enquanto setor de elevado peso no setor empresarial da ilha, na geração do emprego, na criação de riquezas, na satisfação das necessidades da população, no desenvolvimento do setor empresarial e na sustentabilidade da economia da ilha.

4.2 Apresentação e Caracterização Sumária da Empresa Estudada

4.2.1 Dados Básicos

A empresa em estudo tem como firma Mário Duarte Lopes & Filhos Lda., com um capital social de 7.500.000 CVE (Escudo Cabo-Verdiano). Atualmente, a sua atividade principal está ligada à importação grossista e o comércio a retalho, com especial destaque para géneros alimentícios e produtos higiénicos. A atividade está agregada em três postos

de venda, entre os quais, dois se destinam à venda a retalho, localizados, uma na Rua da Praia e outra na Rua um em Monte Sossego, denominados respetivamente Minimercado Mario-Mimoso e Mini-Santos, e um à venda por grosso, que se localiza na zona de Chã de Cemitério, todos abastecidos por um armazém central de distribuição, esta situada na zona industrial sul, em São Vicente.

Atualmente a Mário Duarte Lopes & Filhos Lda. conta com cerca de trinta colaboradores, possuindo uma orgânica simples e uma estrutura administrativa bastante centralizada. Possui um mix diversificado de produtos, com cerca de 4000 itens.

O objetivo estratégico principal centra-se na busca permanente pela melhoria da qualidade do serviço prestado ao cliente e produtos de qualidade com preços justos.

4.2.2 Breve Historial

A atividade comercial ligada ao nome de MÁRIO DUARTE LOPES data de 1950, altura em que o então dono, com o mesmo nome, se iniciou nessas tarefas através de uma pequena mercearia, que se situava na Rua da Praia de Bote, no centro da cidade, junto a muitas outras lojas, numa rua comercial e piscatória.

Alguns anos mais tarde, o Senhor Mário viria a associar-se a mais três “sócios”, criando a Sociedade Mário Duarte Lopes e Filhos Lda., transformando então a pequena mercearia num minimercado.

Se tivermos, entretanto, que determinar um ponto de viragem na atividade da atual Firma será, sem dúvida, o ano de 1986, data em que foi adquirida pelo atual dono e gerente, o Senhor Pedro Santos, que era um dos sócios, tendo porém, mantido mesma denominação.

Com a liberalização do mercado, a MÁRIO DUARTE LOPES & FILHOS Lda. foi se estendendo e aumentando a sua capacidade de resposta aos clientes; no momento em que

começa um desenvolvimento acelerado da sua actividade. Diversificou o seu negócio a todos os produtos alimentícios, de higiene e bebidas, e expandiu-se geograficamente.

Em 2012, inaugura um novo armazém na zona industrial sul, em S.Vicente. Uma experiência que muito tem aproximado a empresa dos Clientes é o serviço de distribuição. Decidiu em levar o produto à porta do Cliente “grossista” e abriu uma divisão de distribuição móvel, com o intuito de melhorar o serviço prestado aos clientes, através da oferta de soluções, complementares aos já existentes **Mini-Santos (Rua 1, em Monte Sossego), Mário Mimoso (Rua da Praia, Mindelo), e Mário Mimoso (Chã de Cemitério)** onde também se situa o escritório da empresa.

4.2.3 Clientes

Os postos de venda da empresa estão localizadas em zonas bastante movimentadas da cidade, comercializando uma variedade grande de produtos, atendendo assim ao público em geral da cidade, de todas as classes sociais.

Uma vez que a empresa opera igualmente no setor grossista, a sua clientela caracteriza-se também pelas pequenas mercearias e instituições, tanto da cidade como de outras zonas da ilha.

4.2.4 Fornecedores

A maior parte, cerca de 60% a 70%, das mercadorias comercializadas pela empresa são compradas em fornecedores internacionais, e as restantes, em fornecedores locais.

A tabela 4.1 abaixo indicada, retrata os principais fornecedores internacionais por país, bem como a respetiva média do prazo de aprovisionamento.

Denominação Social	País de Origem	Média em dias
EVERET Trading Lda.	Portugal	30
Domar		
Anjos Soeiro		
Pereira e Malaquias		
Lactogal S.A.		
Arquipélago Internacional	Brasil	60
Vandora BV	Holanda	45
BOSMON Global		

Tabela 4.1 - Principais Fornecedores Internacionais da Empresa

Fonte: Elaboração própria, com base em dados fornecidos pela empresa

4.2.5 Concorrência

A empresa em estudo atua num setor bastante dinâmico, onde a concorrência é intensa e os produtos comercializados são todos muito parecidos em funcionalidade.

Neste contexto será importante para a empresa conhecer-se bem e ao seu ambiente, as potencialidades que pode explorar, as ameaças, e, sobretudo conhecer bem seus concorrentes, a qualidade do seu atendimento, pesquisar sobre os preços praticados, descobrir os seus pontos fortes e pontos fracos, adotando estratégias e ações inovadoras que lhe permitam apresentar vantagens competitivas em relação a eles.

Uma ferramenta bastante utilizada pelas empresas para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planeamento estratégico é a análise *SWOT*²⁷. É um sistema simples, porém eficaz para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

²⁷ *SWOT* é uma sigla que indica a primeira letra dos termos ingleses *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, e *Threats*, que, traduzidos para o português significam respetivamente, Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças. Em Administração de Empresas, a Análise *SWOT* é um importante instrumento utilizado para planeamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa.

A análise *SWOT* da empresa em estudo é apresentada então pela tabela 4.2 seguinte, evidenciando a avaliação interna (pontos fortes e pontos fracos) e a avaliação externa (oportunidades e ameaças).

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Localização das lojas ▪ Preços competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão centralizada ▪ Gestão com pouca profundidade ▪ Estrutura ineficiente
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apostar na gestão de <i>stock</i> como um importante fator de desempenho e competitividade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concorrência intensa no setor ▪ Entrada de novos concorrentes ▪ Efeitos da crise económica ainda sentidos ▪ Degradação do poder de compra

Tabela 4.2 - Análise *SWOT* da empresa em estudo

Fonte: Elaboração Própria

4.3 Diagnóstico dos Processos do Sistema de Abastecimento

4.3.1 Compras

Conforme referido anteriormente, a maior parte (cerca de 60 a 70%) das mercadorias são compradas em fornecedores internacionais. O tempo de reposição varia de acordo com o país de origem do fornecedor, tal como demonstrado na tabela 4.1 anterior. A decisão da quantidade a ser encomendada é determinada individualmente pelo gerente, tendo por base os dados do sistema informatizado, e informações fornecidas pelo responsável da central de distribuição, sem que porém se utilize qualquer modelo de reaprovisionamento. O ponto de encomenda também é determinado de forma visual.

O processo de reposição de *stock* através do mercado externo pode sintetizar-se pelos seguintes procedimentos: Identificado o fornecedor, a empresa solicita uma lista de produtos os respetivos preços. Após a consulta, é pedido ao fornecedor o envio de uma

fatura pró-forma, que após analisadas as quantidades e os preços, confirma-se a encomenda. Com a confirmação da encomenda o fornecedor transforma a fatura pró-forma numa fatura definitiva, para o desencadeamento de todo o processo de importação.

Na fatura definitiva, para além dos preços e das quantidades acordadas, há também os *incoterms*, geralmente o FOB (*Free On Board*).

Relativamente à reposição no mercado local as compras são efetuadas todas as quartas-feiras, de acordo com uma lista de produtos elaborada pelos postos de venda, e cuja quantidade em *stock* no armazém central de distribuição não é suficiente.

Existe nos minimercados um responsável para cada prateleira, que tem a tarefa de fazer a reposição dos produtos nas mesmas, e informar o responsável da loja através de uma lista, dos produtos que necessitam ser repostos. As listas são analisadas, e se a necessidade de facto se confirmar, o responsável da loja informa o escritório para o fato, e assim poder desencadear o processo de compra.

4.3.2 Receção das Mercadorias

A receção consiste na entrada dos produtos na CD da empresa. Tantos os produtos comprados no mercado externo como no mercado local dão entrada directamente no Armazém central.²⁸

Neste processo, são seguidas as seguintes rotinas, feita sempre pelo responsável: a) identificação da mercadoria, feita pela conferência das quantidades recebidas, com as informações contidas na guia de remessa que vai acompanhada da mesma; b) conferência da qualidade e do prazo de validade; se houver; d) elaboração da nota de entrada; e) separação dos produtos, geralmente por tipo, para facilitar a armazenagem.

²⁸ Salvo exceção de pequenos produtos como confeitarias e legumes por exemplo.

O recebimento das mercadorias é um processo que geralmente não gera muitos problemas para a empresa, pelo rigor com que cada um dos procedimentos descritos acima é feito.

4.3.3 Armazenagem, Acomodação e Movimentação

Os itens são armazenados conforme suas similaridades, mas por limitação do espaço, relativamente à diversidade das características dos itens, alguns, os de menor quantidade são armazenados junto a outros produtos com características diferentes.

Para armazenagem dos vários itens em *stock*, são usados paletes, e sua movimentação dentro do armazém é feita manualmente pelos funcionários e por meio de carrinhos hidráulicos.

O armazém não possui uma divisão para armazenagem e proteção dos produtos que exigem um cuidado especial, como produtos mais frágeis e produtos mais caros e, mais suscetíveis portanto a roubos e extravios como o caso de cigarros e algumas bebidas alcoólicas.

Não há também um sistema de localização, como códigos ou símbolos de endereçamento. Quando necessário resgatar uma mercadoria do *stock*, os funcionários buscam nos locais que normalmente são armazenadas. Contudo, por estarem as mercadorias armazenadas no chão, torna-se um pouco difícil a implementação de um sistema de códigos ou símbolos de endereçamento, e por não seguir um plano rigoroso armazenamento.

4.3.4 Transferência Interna de Mercadorias

A transferência interna de mercadorias realiza-se da CD para os postos de venda por grosso e a retalho. Há casos porém em que se dá do posto de venda por grosso para os postos de venda a retalho; isso geralmente ocorre quando a CD já não possui *stock*

suficiente. Neste caso, por uma questão estratégica, a empresa prioriza o abastecimento os postos de venda a retalho, onde se concentra a grande maioria da sua força de venda.

Em qualquer dos casos, a transferência é realizada com base em três documentos: A Guia de Requisição, enviada à CD pelos postos de venda conforme a necessidade dos produtos, a Guia de Remessa, elaborada pela CD, e a Nota de Entrada, elaborada pelo posto de venda requisitante, após as mercadorias derem entrada nas lojas. Após a realização desse processo, A respetiva Guia de remessa e nota de entrada são enviadas para o escritório para serem analisadas, e confirmadas.

4.4 Apresentação e Análise dos Dados

Na introdução deste trabalho, definiu-se como questão de investigação saber como poderia a gestão de *stock* contribuir para a melhoria do desempenho e competitividade das pequenas e médias empresas comerciais de São Vicente, e em particular da empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda. Ao longo do referencial teórico, mostrou-se o papel de relevo que os diversos autores consultados atribuem à gestão de *stock* numa empresa, sobretudo as empresas comerciais, enfatizando essencialmente a sua importância na redução dos custos logísticos e na melhoria de serviço aos clientes. Fez-se também alguma análise, ainda que teórica sobre a importância que poderia ter nas empresas comerciais de Cabo Verde, principalmente aquelas que se dedicam à atividade importadora, isso essencialmente por causa dos diversos desafios apresentada pela situação geográfica, pela fragilidade económica e pelo défice comercial do país. No entanto para focar concretamente na nossa realidade, particularmente da empresa objeto de estudo, procedeu-se a uma entrevista com o Subgerente da empresa, e à elaboração de um questionário aplicado a uma amostra de clientes da mesma, onde lhes são colocadas uma série de questões, objetivando essencialmente saber a avaliação que fazem da qualidade de serviço aos clientes e o seu comportamento face à indisponibilidade de algum produto, servindo assim como reforço da consistência da resposta à pergunta de partida definida.

Este subcapítulo destina-se então a apresentação dos dados e resultados obtidos por meio destes dois instrumentos adotados na realização da pesquisa empírica. Será em primeiro lugar, apresentados os dados da aplicação dos questionários e posteriormente os dados da entrevista.

4.4.1 Apresentação e Análise dos Dados dos Clientes

Relativamente aos dados do questionário, o primeiro ponto a ser analisado relaciona-se com a caracterização da amostra estudada, conforme se percebe seguidamente. Como já foi referido anteriormente, a amostra da presente pesquisa é constituída por 150 clientes (pessoas físicas) da empresa Mário Duarte Lopes & filhos Lda.

4.4.1.1 Caracterização da Amostra

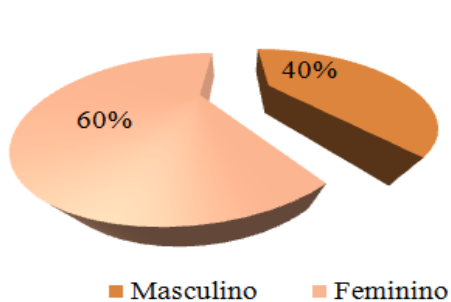


Gráfico 4.5 - Sexo dos Inquiridos

Fonte: Análise Própria

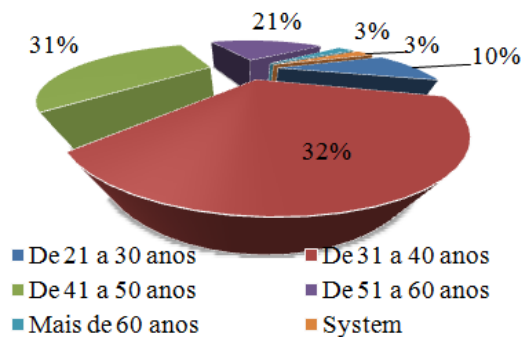


Gráfico 4.6 - Faixa Etária dos Inquiridos

Fonte: Análise Própria

Nota-se no gráfico 4.5 que da amostra selecionada, a maior parte é do sexo feminino, representando 60% desta, enquanto os restantes 40% são do sexo masculino.

Relativamente à faixa etária, representada no gráfico 4.6, pode-se constatar que a maioria dos inquiridos, 32% se encontra na faixa entre 31 e 40 anos.

Nota-se que existe uma percentagem significativa de inquiridos com idade entre 41 e 50 anos, e uma percentagem muito pequena na faixa etária superior a 60 anos.

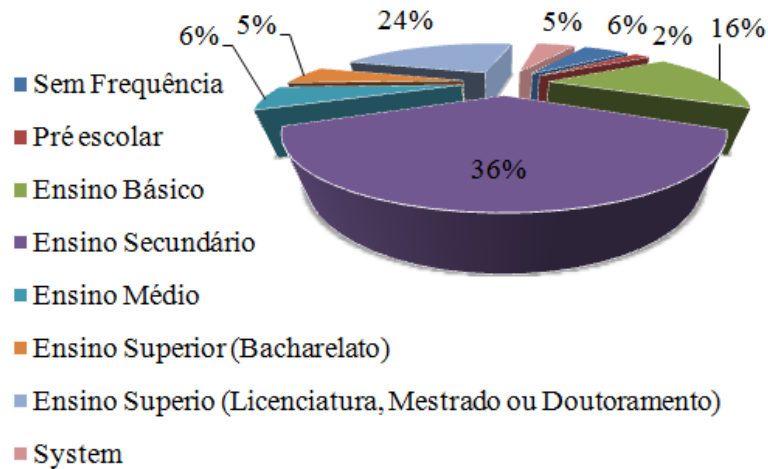


Gráfico 4.7 - Habilitações Literárias dos Inquiridos

Fonte: Análise Própria

Com relação ao nível de habilitações literárias dos inquiridos, representada pelo gráfico 4.7, verifica-se que a maioria, 36% possui o ensino secundário, seguindo o ensino superior (Licenciatura, Mestrado, ou Doutoramento), com uma representação de 24%, ensino básico, representando 16% dos inquiridos.

Profissão dos Inquiridos

Relativamente à profissão, pudemos perceber que os clientes inquiridos enquadram-se nas mais diversas categorias profissionais, e nos diversos setores, podendo ser destacados por exemplo, donas de casas (domésticas), comerciantes e funcionários públicos.

1 - Quando sente necessidade de fazer compras, as lojas da empresa são geralmente a sua primeira opção?

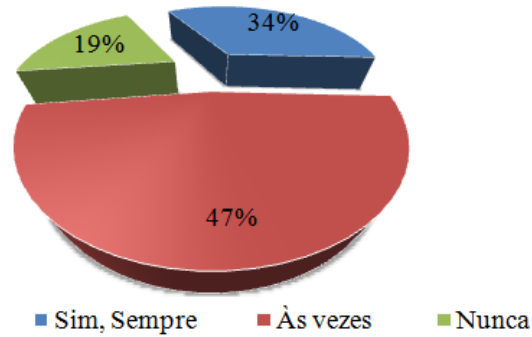


Gráfico 4.8 - Primeira Opção de Compra

Fonte: Análise Própria

Nesta pergunta podemos verificar que a maioria, representando quase metade dos inquiridos, 47% responderam que às vezes as lojas da empresa são sua primeira opção de compra. Não muito longe também, com uma representação de 34% apontaram que as lojas da empresa são sempre a sua primeira opção de compra, e, apenas 19% consideram que quando pretendem fazer compras, as lojas da empresa nunca são sua primeira opção.

2 - Dos itens seguintes, indique, por grau de importância (1 – menos importante; 5 – mais importante) aquele que o leva a comprar na empresa, ao invés de optar por uma empresa concorrente.

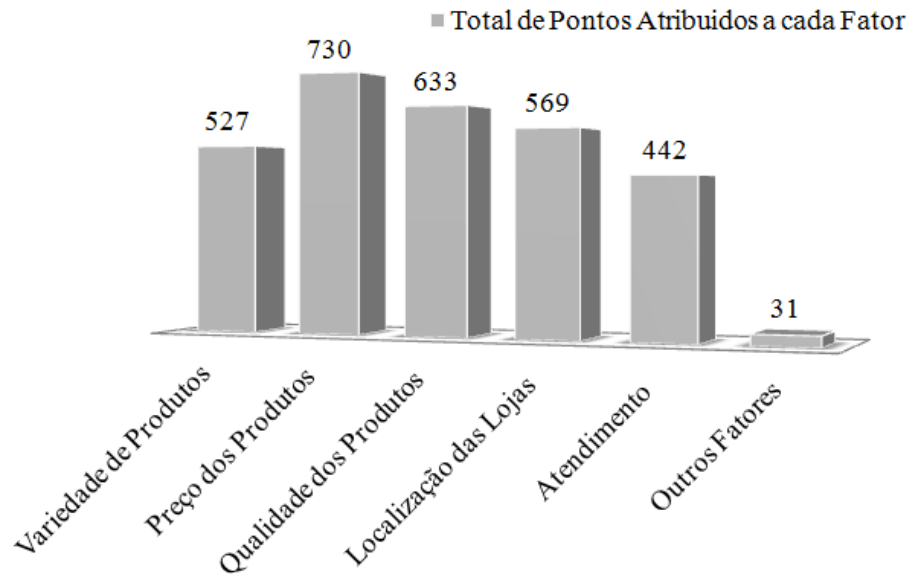


Gráfico 4.9 - Fatores que mais Influenciam a Decisão de Compra na Empresa

Fonte: Análise Própria

Relativamente a esta questão, percebe-se que os inquiridos elegeram o fator preço, como sendo aquele que mais influencia a sua decisão de comprar na empresa ao invés de recorrer a uma empresa concorrente, com 730 pontos, representando em termos percentuais 24,9% da pontuação atribuída pelos clientes.

Destaque ainda para a qualidade de produtos, com 633, representando 21,6% da pontuação atribuída e a localização das lojas, com 569 pontos, portanto, 19,4% da pontuação geral atribuída pelos clientes.

3 - Com que frequência costuma comprar nas lojas da empresa?

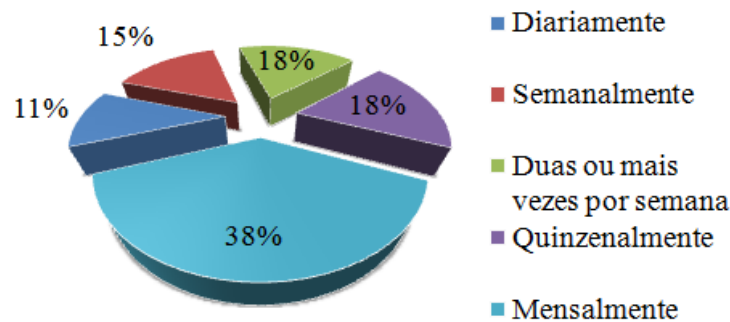


Gráfico 4.10 - Frequência de Compras nas Lojas da Empresa

Fonte: Análise Própria

Analisando o gráfico ao lado, podemos constatar que, ao serem questionados sobre as suas frequências de compra nas lojas da empresa, 38% dos inquiridos, portanto, a maioria respondeu que geralmente suas compras são feitas mensalmente, 18% revela geralmente faz compras quinzenalmente, igual percentagem dos inquiridos diz comprar duas ou mais vezes por semana, enquanto 15% aponta para a opção semanalmente, e apenas 11% revela que suas compras são normalmente feitas diariamente.

4 – Encontra sempre os produtos de que necessita?

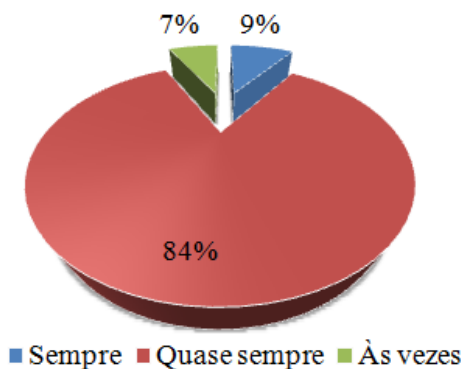


Gráfico 4.11 - Frequência com que os Produtos são Encontrados

Fonte: Análise Própria

Questionados sobre se encontram sempre ou não os produtos desejados quando vão às lojas de empresa, os dados do gráfico destacam que a grande maioria, 84%, mais de dois terços dos inquiridos portanto, deixam explícito que quase sempre encontram os produtos de que precisam. Percebe-se igualmente que apenas 7% dos inquiridos, uma percentagem bem diminuta portanto, revelou que poucas vezes encontram os produtos desejados quando vão às lojas da empresa.

5 - Quando não encontra um produto desejado, o que faz geralmente?

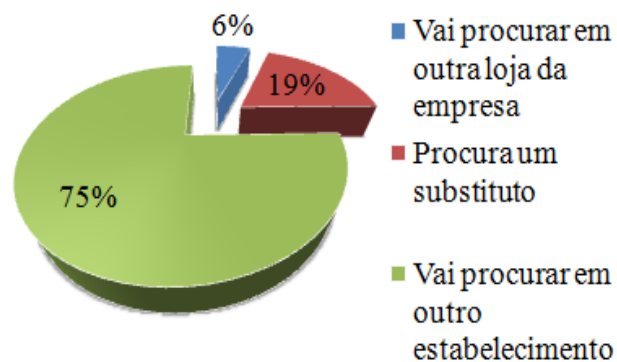


Gráfico 4.12 - Comportamento Habitual Quando um Produto não é Encontrado

Fonte: Análise Própria

Analisando o gráfico 4.12 ao lado, percebemos que mais de dois terços dos clientes inquiridos deixam claro a sua posição perante a falta de um produto. Destaque ainda para a percentagem bem diminuta de clientes que nesta situação optam ou pela substituição do produto por outro, ou então vão procurar noutra loja da empresa. É de se destacar ainda que mesmo juntando os clientes que apontaram estas duas últimas opções, de longe não chega na quantidade dos que optam pela primeira.

6 - Acha que o facto de não encontrar um produto desejado é motivo suficiente para procurar outra empresa numa outra vez em que sentir necessidade de fazer compras?

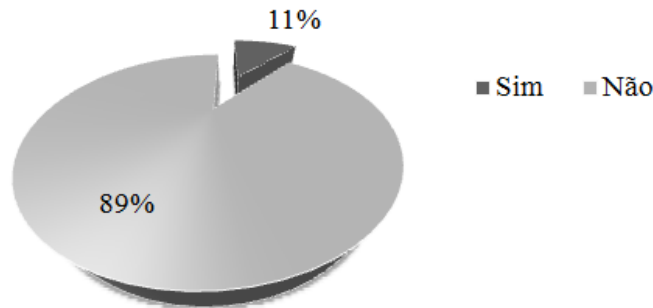


Gráfico 4.13 - A falta de um Produto Desejado Influencia ou não a Procura da Empresa num Próximo ato de Compra

Fonte: Análise Própria

A análise do gráfico 4.13 acima revela que há quase unanimidade dos clientes inquiridos, 89%, de que o facto de não encontrar um produto desejado não constitui motivo suficiente para recorrer a outra empresa numa próxima oportunidade de compra. Porém não é de se ignorar os 11% de inquiridos que apontaram esse facto como sendo motivo suficiente.

7 - Já alguma vez fez devolução de algum produto à empresa?

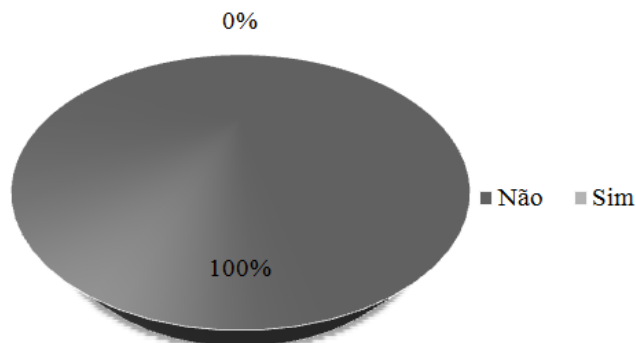


Gráfico 4.14 - Existência ou não de Devolução por Parte dos Clientes

Fonte: Análise Própria

O gráfico 4.14 ao lado relaciona-se com a questão se já alguma vez fizeram devolução de algum produto à empresa. Fazendo sua análise, podemos perceber de forma inequívoca que nenhum dos clientes que entraram na amostra alguma vez devolveu algum produto à empresa.

8 - Recomendaria as lojas da empresa a familiares e amigos?

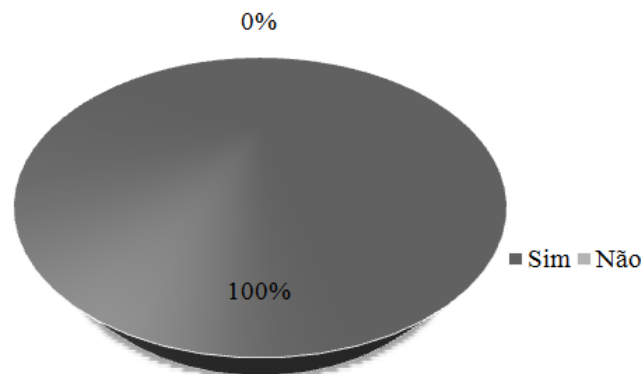


Gráfico 4.15 - Recomendação ou não das Lojas da Empresa

Fonte: Análise Própria

No que diz respeito à questão colocada se recomendariam ou não as lojas da empresa a familiares e amigos, os inquiridos são unânimes em afirmar que sim, que fariam tal recomendação.

A décima e última questão formulada foi de natureza aberta, onde foi questionado aos clientes inquiridos sobre **“que sugestões deixariam para melhorar o sistema de fornecimento o nível de serviço prestado pela empresa aos seus clientes”**.

Sobre esta questão, será importante referir que a maior parte dos clientes não manifestou as suas sugestões, ou seja não responderam. Porém, das poucas sugestões deixadas por alguns, podemos destacar por exemplo:

- Realização de pesquisas de satisfação, onde o cliente pudesse também dar sugestões que gostariam de ver implementadas;

- Mais rapidez no atendimento;
- Ter maior controlo sobre a possibilidade de furtos.

4.4.2 Apresentação e Análise da Entrevista com o Subgerente da Empresa

A respeito dos resultados obtidos a partir da entrevista com o subgerente da empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda., estes serão apresentados e analisados a seguir.

Parte II – Gestão de *Stock* da Empresa

Ao abordar sobre os pontos mais passíveis de erro na gestão de *stock* da empresa, o Subgerente não teve dúvidas em destacar o sistema de informação utilizado, o quadro de responsáveis, a falta de treino do pessoal e a falta de conscientização dos responsáveis. O Subgerente sublinha ainda que estes pontos destacados são mais críticos no retalho comparativamente com o grosso, essencialmente pela maior quantidade de itens existentes.

Questionado sobre as técnicas utilizadas pela empresa para fazer a previsão da procura futura dos produtos, o Subgerente revelou que não utilizam qualquer técnica, ou seja, não se faz na empresa qualquer previsão da procura.

Sobre as informações utilizadas no processo de abastecimento, foi respondido que a reposição de *stock* é feita com base em informações apresentadas pelo sistema informatizado sobre os níveis de *stock* existente, complementado com informações do próprio responsável de armazém e dos postos de venda. A cada novo pedido, é analisado o nível de *stock*, para, a partir dessa informação pontual, se estimar as quantidades a serem compradas, porém sem que se utilize qualquer modelo de reposição que indique qual deve ser essa quantidade.

Quando questionado sobre se é comum haver rutura de mercadorias no armazém da empresa, e quais seriam os principais motivos, foi respondido que é extremamente comum. O Subgerente reforçou ainda sua afirmação, dizendo que essa rutura acontece muitas vezes, não somente a nível da empresa, como também de toda a ilha de São Vicente.

Relativamente às razões que mais têm ocasionadas essas ruturas, o Subgerente da empresa foi categórico em destacar o atraso dos navios, como sendo a razão mais crítica, as oscilações da procura e os prazos de entrega das mercadorias.

Ao questioná-lo sobre, se a empresa tem definido um *stock* de segurança, e por quais razões, respondeu que não formalmente, mas há sempre a preocupação de nunca deixar o *stock* entrar em rutura para depois se fazer a reposição, inclusive é comum, numa situação de rutura eminente, a empresa deixar os produtos existentes na loja que vende por grosso para a venda no retalho, onde se concentra a maior parte das vendas, de forma a minimizar os impactos da rutura, caso esta se confirme.

Parte III - Importância da Gestão de *stock* na Empresa

Nesta parte da entrevista, a primeira questão colocada, foi se considerava a gestão de *stock* fundamental para a competitividade da empresa. O Subgerente não teve dúvidas em responder que sim, reforçando ainda sua resposta dizendo que neste mundo atual extremamente competitivo, é imperativo ter uma gestão de *stock* à altura. Ele acrescenta ainda que devido ao grande problema logístico inerente à situação geográfica do país, e o facto de a maioria dos produtos comercializados serem importados, a empresa tem irremediavelmente que manter *stock*, e assim, dado o perigo que isto pode significar em termos financeiros e de custos, quando em excesso, é preciso ter uma gestão de *stock*, e que seja capaz de proporcionar as mais confiáveis informações para a tomada das melhores decisões sobre os níveis de *stock* a manter.

Quando questionado sobre, se na sua opinião os clientes da empresa estariam satisfeitos com a disponibilidade dos produtos, o Subgerente preferiu falar de uma forma genérica, ressaltando que o cliente nunca está satisfeito, que por mais que se lhe procure agradar, há sempre razões para ele estar insatisfeito. Apesar disso, explicita que a empresa tem procurado sempre ter os produtos disponíveis nas lojas, mas apesar dessa constante diligência, há sempre fatores que ultrapassam o domínio da empresa, de modo que o cliente pode não ter grandes reclamos, mas seguramente não estará de todo satisfeito.

Questionado sobre o que, na sua opinião leva os clientes da empresa a optarem pela mesma, ao invés da concorrência, apontou o fator preço como sendo o mais importante, sublinhando ainda que na sua opinião, mesmo que a empresa reunisse favoravelmente todos os demais fatores, se o preço não fosse competitivo, os clientes não optaria de certeza pela loja, prova disso é o aumento considerável das vendas que se tem registado nos últimos anos. O Subgerente da empresa realça ainda que o facto de as lojas estarem situadas em locais bastante movimentados e de fácil acesso, constitui também um fator extremamente importante na escolha das mesmas.

À questão sobre se existem parcerias com os fornecedores e em relação a quais produtos, foi respondido que há várias, essencialmente relacionadas com produtos de exclusividade, isto é produtos vendidos somente pela empresa.

Quando perguntado sobre o peso do *stock* na estrutura de custos da empresa, o Subgerente não soube precisar, porém afirmou que por ser uma empresa comercial, os custos são extremamente altos, e a maior parte no *stock* podendo asseverar que está acima dos 50%.

Relativamente à questão de qual o fator que mais têm considerado na formação dos preços, foi destacado os custos de aquisição como sendo o mais considerado, argumentando que nenhuma empresa irá vender os seus produtos a um preço menor do que aquele a que os adquiriu. Nesta lógica, o que a empresa tem procurado é “jogar” com os fornecedores de modo a conseguir bons preços, e assim, poder ter “margem de

manobra” na competitividade dos preços com a concorrência, ao mesmo tempo, conseguir a margem pré estabelecida de venda. Ou seja, esses dois fatores estão interligados.

Com relação à questão de qual sua percepção sobre o desempenho da empresa no mercado face as outras do mesmo ramo, o subgerente respondeu estar consciente da existência de algumas fragilidades, sobretudo na área de gestão, como a falta de qualificação dos funcionários, e a necessidade de maior adaptação da empresa à realidade atual do mundo dos negócios, enfatizando aqui o facto do gerente, apesar de ter já vários anos no cargo e uma experiência bastante grande, trazer desde então um sistema de gestão hoje obsoleto, a empresa tem crescido significativamente nos últimos anos, facto indicativo de bom desempenho tanto em termos financeiros como em termos de satisfação dos clientes.

A última questão procurou saber dos planos que a empresa tem para a melhoria da sua gestão de *stock*. Sobre isso, o Subgerente respondeu que a área dos *stocks* tem sido uma das grandes preocupações e apostas para a melhoria dos processos de gestão da empresa, e que a mesma tem procurado estratégias no sentido de melhorar cada vez mais os seus procedimentos, porém preferiu não adiantar pormenores.

4.5 Discussão dos Resultados

Apresentados os dados obtidos através do questionário e da entrevista, os dois instrumentos adoptados no estudo de caso, passamos seguidamente a fazer a discussão dos pontos mais importantes de cada um deles.

4.5.1 Discussão dos Resultados dos Clientes

No que tange às características principais da amostra da pesquisa, apresentados e analisados no subcapítulo 4.4.1.1 deste trabalho, pudemos perceber que, concernentemente ao sexo, representado no gráfico 4.5, a maioria dos inquiridos é do

sexo feminino, neste caso demonstra uma representatividade em relação ao gênero que mais compra nas lojas da empresa. Apesar disso, pode-se notar que uma significativa percentagem dos clientes é do sexo masculino.

Relativamente à idade, representado no gráfico 4.6, percebe-se que os clientes da empresa enquadram-se em todas as faixas etárias (consideradas neste estudo), com maior concentração, porém, cerca de dois terços, na faixa compreendida entre 31 a 40 anos, e entre 41 a 50 anos, representando respetivamente 32% e 31% da amostra. Em relação à habilitação literária, o gráfico 4.7, que evidencia que a grande maioria dos inquiridos é letrado, o que dá uma garantia bastante positiva em termos da recolha dos dados.

Já, com relação às questões propriamente ditas do questionário, podemos perceber que no gráfico 4.9, referente à segunda questão, ficou explícito a valorização pelos clientes do fator preço, comparativamente com outros fatores, como a qualidade e a variedade de produtos, a localização das lojas, ou fator atendimento, que embora sendo considerados por eles importantes, como se percebe pela pontuação atribuída, não influenciam de forma tão decisiva o seu comportamento como a questão dos preços. Será então importante realçar aqui que a questão dos preços praticados pode ter uma relação direta com a eficiência ou ineficiência da gestão de *stock*, pois, um dos principais efeitos de uma ineficiente gestão de *stock* é o alto custo relacionados com os *stocks*, o que acaba por influenciar a formação do preço.

Sabendo que a atividade principal das empresas comerciais é a venda de mercadorias, fica então aqui latente mais uma vez a importância desta área no desempenho e na competitividade dessas empresas.

No gráfico 4.11, que representa a quarta questão, podemos notar que no que diz respeito à disponibilidade dos produtos, a empresa e sua gestão de *stock* têm sido eficientes, tanto em termos de manter *stock* em armazém, como na sua reposição nas prateleiras das lojas.

O gráfico 4.12, representativo da quinta pergunta, não deixa margem para dúvidas quanto à indispensabilidade de a gestão de *stock* da empresa pautar cada vez mais pela eficiência e eficácia dos seus processos, de modo a faltarem os mínimos produtos possíveis nas prateleiras das lojas, para não perder vendas, pois a grande maioria dos clientes inquiridos deixam claro que em situações de falta, recorrem a outra empresa. Importante será realçar, que apesar da análise do gráfico 4.13, relativo à sexta pergunta revelar que o facto dos clientes não encontrarem um produto desejado durante um acto de compra não é motivo suficiente para procurarem outra empresa numa outra oportunidade de compras, a maioria deles revelou que se tal acontecer de forma recorrente, terão necessariamente que procurar outra empresa numa próxima oportunidade.

4.5.1.1 Cruzamento de Variáveis

O cruzamento de variáveis permite justificar a escolha ou opinião dos indivíduos em função das suas respostas a outras questões que podem estar relacionadas com a questão em causa e analisar até que ponto uma variável pode influenciar ou determinar a percepção do indivíduo quanto a outras variáveis em estudo.

Apresenta-se de seguida os resultados do cruzamento feito com algumas variáveis determinantes deste estudo.

Primeira opção de compra * Frequência com que os produtos são encontrados					
Quando sente necessidade de fazer compras, as lojas da empresa são geralmente a sua primeira opção?		Encontra sempre os produtos de que necessita?			Total
		Sempre	Quase sempre	Às vezes	
	Sim, Sempre	7	40	4	51
	Às vezes	4	62	5	71
	Nunca	3	23	2	28
Total		14	125	11	150

O cruzamento das duas variáveis apresentadas na tabela acima, permite perceber que dos 150 clientes da empresa em estudo, que compõem a mostra, 28 dos inquiridos dizem que, quando sentem necessidade de fazer compras, as lojas da empresa nunca são sua primeira opção; e, destes, 2 dizem que às vezes encontram os produtos de que necessitam, 23 dizem encontrar quase sempre, e 3 dizem encontrar sempre os produtos necessitados.

Do total da amostra, 71 dos inquiridos revelam que às vezes as lojas da empresa são a sua primeira opção de compra, e destes, 5 dos inquiridos dizem que às vezes encontram os produtos de que necessitam, 62 dizem encontrar quase sempre os produtos necessitados, e 4 dizem encontrar sempre.

Do total da amostra, 51 dos inquiridos revelam que as lojas da empresa são sempre a sua primeira opção de compra, e destes, 4 dos inquiridos dizem que às vezes encontram os produtos de que necessitam, 40 dizem encontrar quase sempre os produtos necessitados, e 7 dizem encontrar sempre os produtos de que necessitam.

Poder-se-á notar alguma ausência de relação entre o facto de os clientes encontrarem sempre ou não os produtos de que necessitam e o fato de terem ou não as lojas da empresa como sua primeira opção de compra, pois, percebe-se que a grande maioria dos clientes inquiridos que dizem nunca recorrer diretamente à empresa quanto aqueles que dizem recorrer às vezes, quase sempre encontram os produtos de que necessitam. Levando em consideração o facto de os clientes terem apontado o fator preço como aquele que mais influencia a sua decisão de comprar na empresa, e mesmo assim a maioria não tem a mesma como sua primeira opção, poder-se-á inferir haver a necessidade de a empresa conhecer as vantagens que a concorrência está oferecer, que os seus clientes estão valorizando mais, e que estão a atrai-los, e desenvolver estratégias que visem a sua fidelização.

Frequência com que os produtos são encontrados * A falta de um produto desejado influencia ou não a procura da empresa num próximo ato de compra				
Encontra sempre os produtos de que necessita?		Acha que o facto de não encontrar um produto desejado é motivo suficiente para procurar outra empresa numa outra vez em que sentir necessidade de fazer compras?		Total
		Sim	Não	
	Sempre	2	12	14
	Quase sempre	11	114	125
	Às vezes	3	8	11
Total		16	134	150

Percebe-se pela análise da tabela acima que dos 150 clientes da empresa em estudo, que compõem a amostra, 11 dos inquiridos dizem que, encontrar às vezes os produtos de que necessitam; e, destes, 8 dizem que o facto de não encontrarem um produto desejado, não constitui motivo suficiente para procurarem outra empresa numa próxima oportunidade de compra, e 3 dizem ser motivo suficiente.

Dos 150 clientes da empresa em estudo, que compõem a amostra, 125 dizem encontrar quase sempre os produtos de que necessitam; e, destes, 114 dizem que o facto de não encontrarem um produto desejado, não constitui motivo suficiente para procurarem outra empresa numa próxima oportunidade de compra, e 11 dizem ser motivo suficiente.

Do total da amostra, 14 dos inquiridos revelam que, quando vão fazer compras nas lojas de empresa, encontram sempre os produtos de que necessitam. Destes, 12 consideram a hipótese de não encontrarem um produto desejado não constituir motivo suficiente para recorrerem a outra empresa numa próxima oportunidade de compras, e 2 consideram ser isto motivo suficiente.

Justifica-se aqui, uma vez mais, a necessidade de a empresa em estudo desenvolver estratégias no sentido de fidelizar os seus clientes e reter potenciais clientes, pois, o cruzamento das duas variáveis apresentadas na tabela acima demonstra que a grande

maioria dos clientes inquiridos, tanto aqueles que dizem encontrar sempre e quase sempre, quanto aqueles que apontaram a opção “às vezes”, consideram não ser motivo suficiente para procurarem outra empresa numa próxima oportunidade de compras, o fato de não encontrarem um produto desejado alguma vez, e mesmo assim, a grande maioria deles não tem a empresa como sua primeira opção de compras.

Verifica-se então que apesar de os clientes encontrarem quase sempre os produtos desejados, apesar de a empresa praticar preços competitivos com relação ao seu mercado e ter a vantagem de apresentar uma localização estratégica das lojas, há necessidade da empresa conhecer melhor as expectativas dos seus clientes e as vantagens que os seus concorrentes estão apresentando que estão a atrain-los, e assim, poder desenvolver estratégias no sentido da sua fidelização.

4.5.2 Discussão dos Dados da Entrevista

Os dados da resposta à quinta questão colocada, sobre os pontos mais passíveis de erro na gestão de *stock* da empresa, na qual o Subgerente destacou vários pontos, deixa transparecer alguma fragilidade no sistema, o que poderá gerar informações deficientes, levando a decisões equivocadas ou ineficazes, o que por sua vez comprometerá o normal funcionamento e desempenho da empresa como um todo, e sua competitividade no mercado. Isso deixa transparecer igualmente a necessidade de se investir na sua melhoria, pois como se sabe, sendo a empresa um sistema, este só funcionará na plenitude se cada uma das partes que a compõe funcionar de forma eficaz.

A resposta à sexta questão colocada, leva-nos a afirmar uma vez mais que a previsão da procura constitui a base do planeamento, e esta, por sua vez, de uma boa política de *stock*, ou seja, as melhores decisões sobre a quantidade e o ponto de reposição do *stock*, dependem muito de uma boa previsão da procura. Daí a sua importância, e a importância da empresa em estudo refletir sobre o facto de não prever a procura futura dos produtos, levando em consideração os diversos desafios que a nossa realidade de país arquipelágico vem impondo às nossas empresas, como já várias vezes referimos neste trabalho.

A resposta dada à oitava questão, sobre, se é comum haver rutura de *stock* na empresa e as principais razões, confirma precisamente aquilo a que havíamos referido na introdução deste trabalho, ou seja, a forte possibilidade de ocorrência de ruturas de *stock* nas empresas e no nosso mercado, estando também as causas apontadas pelo Subgerente da empresa relacionadas com a nossa forte dependência do mercado externo e com as eventualidades ligadas à nossa condição de país arquipelágico, nomeadamente o problema de ligação marítima, comprometendo a chegada atempada das mercadorias, tal como referimos na introdução.

Aqui fica patente a necessidade de se manter *stock*, e a importância da formação do *stock* de segurança, que a resposta dada à nona questão confirma precisamente.

Na parte relacionada com a importância da gestão de *stock* na empresa, podemos perceber pela resposta à décima questão, que a percepção feita pelo Subgerente encaixa precisamente com aquilo que foi afirmado pelos diversos autores citados na revisão da literatura, sobre a importância da gestão de *stock* nas empresas. Aqui, ele enfatiza a questão da competitividade do mundo empresarial atual, e reconhece o papel que a gestão de *stock* assume nesse contexto, sobretudo na realidade de Cabo Verde, apontando precisamente os motivos que referimos no início deste trabalho, tal como a nossa situação geográfica e o nosso défice comercial.

Quanto à satisfação dos clientes, a resposta à décima primeira questão permite perceber que a percepção do Subgerente vai ao encontro com aquilo que os próprios revelaram no questionário, na pergunta oito por exemplo, na qual os clientes foram unânimes em dizer que recomendariam as lojas da empresa a familiares e amigos, estando aqui implícito que eles se encontram satisfeitos com a empresa. Assim sendo, infere-se que apesar das fragilidades detetadas no sistema de gestão de *stock*, as consequências não têm tido repercussões negativas no serviço prestado aos clientes.

É possível perceber igualmente que a opinião revelada pelo Subgerente, acerca das razões ou dos fatores que levam os seus clientes a aptarem pela empresa, ao invés de uma

concorrente, na qual ele destacou a questão dos preços, sem porém deixar de lado o fator localização, disponibilidade dos produtos ou variedade dos produtos, é confirmada no questionário, na qual os clientes inquiridos destacaram igualmente o preço.

Como podemos perceber na resposta dada à décima quarta questão, na qual o Subgerente garantiu com segurança que o peso do *stock* estaria acima dos 50% na estrutura de custos da empresa, confirma as afirmações citadas na revisão bibliográfica, o que reforça a necessidade da empresa procurar ainda mais estratégias que visem a melhoria constante dos seus procedimentos e processos de gestão de *stock*, de forma a poder gerar informações eficazes, que permitam tomar decisões acertadas sobre as quantidades ideais de mercadorias a manter em *stock* e o melhor momento para se fazer a reposição, *stock*, e sem comprometer a disponibilidade dos produtos.

4.6 Proposta de um Modelo de Desempenho para a Área de Gestão de *stock*

A competitividade que caracteriza o atual ambiente empresarial exige estratégias e ações que permitam à empresa criar diferenciais competitivos consistentes, capazes de agregar valor ao longo do tempo. A empresa em estudo deve ser capaz de reter os seus e conquistar novos clientes. A gestão de *stock*, como ficou explícito neste trabalho, assume um papel fundamental neste sentido, influenciando diretamente o nível de serviço e satisfação dos clientes, e o desempenho financeiro da empresa, dois importantes fatores de desempenho e competitividade empresarial. Neste contexto, a adoção de um modelo de acompanhamento do seu desempenho torna-se um fator decisivo para a gestão eficaz e eficiente do seu *stock*, com reflexos na melhoria do seu desempenho como um todo e da sua sobrevivência no longo prazo.

O modelo proposto é estruturado em sete etapas, assentes em três fases distintas e interligadas: definição das estratégias, implementação das mesmas e a comparação dessas com os objetivos e metas de desempenho propostos.

Convém realçar que este modelo é proposto para a área de gestão de *stock*, mas é um modelo que poderá ser adaptado e aplicado em outras áreas da empresa.

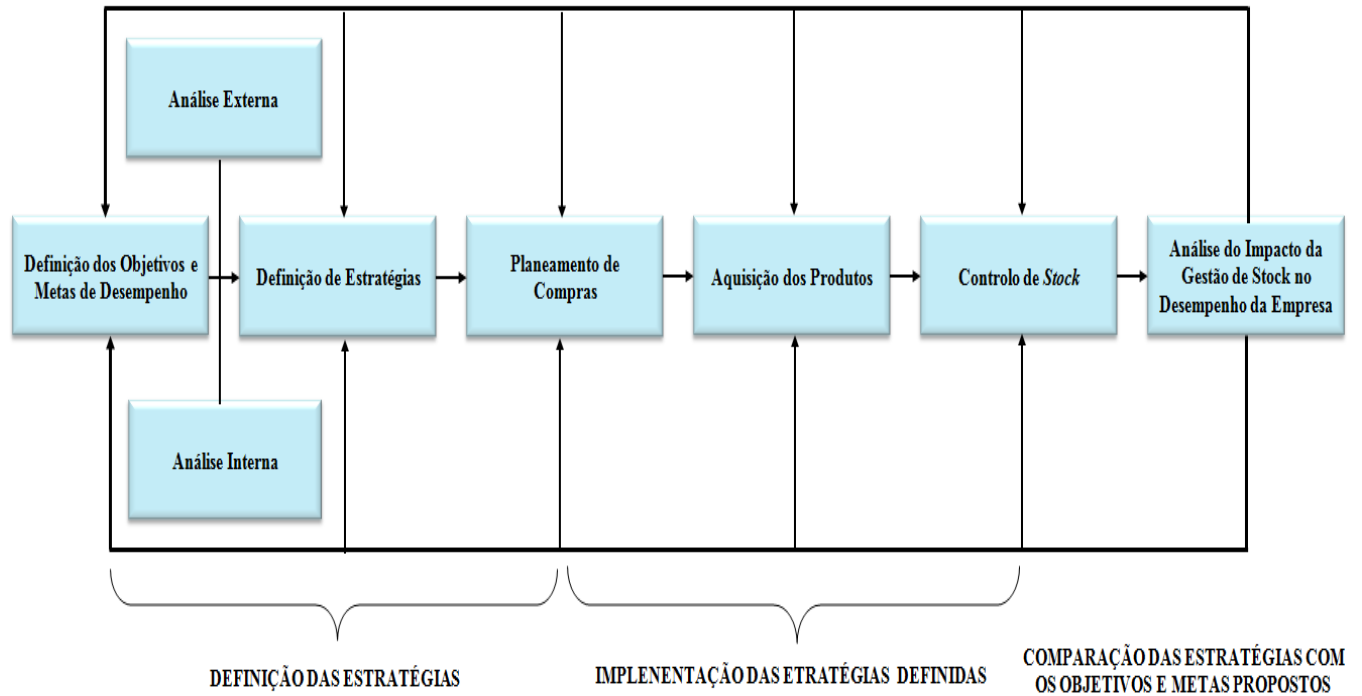


Figura 4.1 - Representação do Modelo de Desempenho Proposto

Fonte: Elaboração Própria

4.6.1 Descrição das Etapas do Modelo

1. Definição dos Objetivos e Metas de Desempenho

A primeira etapa do modelo proposto, enquadrado na fase de definição estratégica, trata-se da definição dos objetivos e metas.

2. Análise Interna e Externa

A análise externa implica por exemplo:

- ✓ Conhecer as necessidades do mercado;

- ✓ As ameaças, as oportunidades que poderão ser exploradas, e,
- ✓ Conhecer bem os seus concorrentes, suas forças e suas fragilidades.

Quanto à análise interna, esta implica:

- ✓ Identificar necessidades de melhoria
- ✓ Estar devidamente atualizado sobre a situação do *stock*

3. Definição de Estratégias

Depois de definidos os objetivos, a análise interna e externa fornecerão à empresa as informações necessárias para definir estratégias e ações com vista à consecução dos objetivos e metas de desempenho traçados.

Convém realçar que para o estabelecimento das estratégias, faz-se necessário, além da análise do meio envolvente, a formulação da missão e da visão. Diante desse raciocínio, vamos propor como missão e visão o seguinte:

Missão

“Atender e superar as expectativas dos seus clientes, garantindo produtos de qualidade e a um preço justo”.

Visão

“Ser reconhecida como uma empresa de excelência no mercado de São Vicente, completamente capacitada a satisfazer as necessidades dos seus clientes, colocando-os em primeiro lugar”.

Valores

No desenvolvimento da sua atividade, propõe-se que a empresa em estudo pautar a sua atividade com base nos seguintes valores:

- ✓ Foco no cliente;
- ✓ Rapidez nos processos;
- ✓ Conforto e segurança das lojas;
- ✓ Qualidade no atendimento;
- ✓ Preços justos;
- ✓ Responsabilidade social.

Objetivos estratégicos

A pirâmide abaixo evidencia um conjunto de objetivos estratégicos propostos, e a relação entre eles.

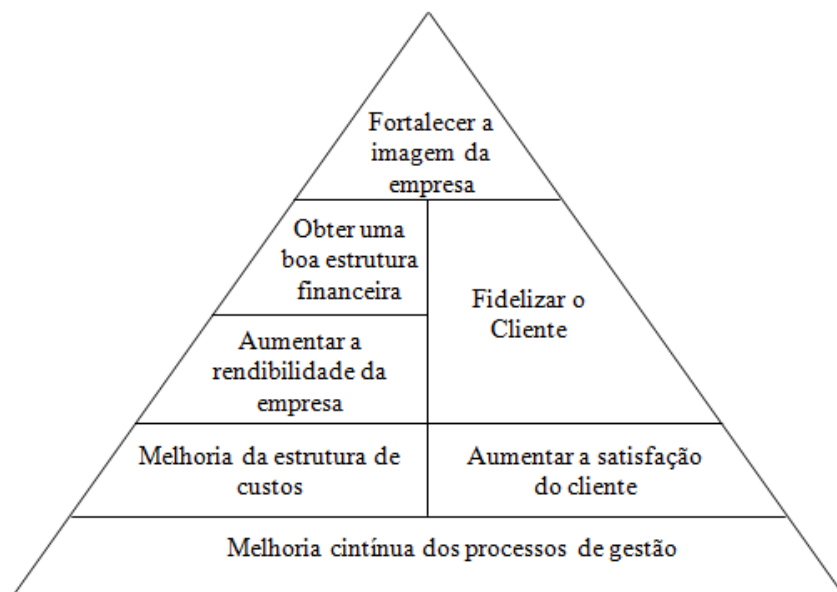


Figura 4.2 - Proposta de objetivos estratégicos

Fonte: Elaboração própria

4. Planeamento de Compras

A quarta etapa do modelo proposto consiste na elaboração do Planeamento de Compras. Este planeamento deverá estar assente nos seguintes pilares:

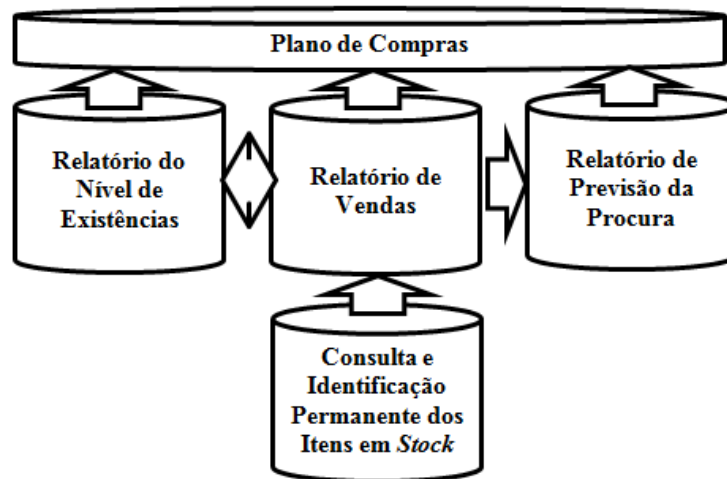


Figura 4.3 - Os pilares do planeamento de compras proposto

Fonte: Elaboração própria

Os itens em *stock* deverão estar sob consulta permanentemente, através da análise do relatório do nível de existências e do relatório de vendas, de modo à gestão da empresa estar devidamente atualizada sobre a situação do *stock*. As informações sobre vendas possibilitarão à empresa fazer a elaboração da previsão da procura, podendo adotar como base, um dos modelos de previsão apresentados anteriormente. Com todas essas informações, será possível a elaboração do planeamento de compras, quando se constatar a necessidade de reposição de *stock*.

Será importante nesta etapa a empresa considerar dois eixos fundamentais e que influenciam de forma direta a qualidade do seu planeamento:

- a. Ter a descrição padronizada de cada artigo, de forma a eliminar dúvidas quanto à sua identificação eliminando a possibilidade de um artigo ser confundido com outro similar;
- b. Dispor de um sistema de informação eficiente, capaz de gerar de forma rápida e inequívoca as melhores informações.

5. Aquisição dos Produtos

6. Controlo de *stock*

A etapa de controlo de *stock* implica medidas e procedimentos como:

- ✓ Disponibilidade constante dos produtos nos postos de venda, em condições que satisfaçam os clientes;
- ✓ Políticas controlo diferenciadas para os diversos artigos em *stock*, em função do seu valor total de consumo;
- ✓ Eficiente registo e fluxo de informações entre diferentes agentes envolvidos com o *stock*;
- ✓ Eficiente processo de transferência de mercadorias entre os postos de venda;
- ✓ Acompanhamento permanente da evolução dos níveis de *stock*;
- ✓ Manutenção em boas condições do *stock* no armazém da empresa.

7. Análise do Impacto da Gestão de *Stock* no Desempenho da Empresa

Esta etapa do modelo permite à empresa conhecer a eficácia e a eficiência dos seus processos e procedimentos de gestão de *stock*, através da análise de indicadores de desempenho como:

- Coberertura média de *stock*;
- Rotação de *stock*;

- Nível de *stock*;
- Retorno sobre o investimento em *stock*;
- Quociente de rentabilidade, entre outros.

Como já foi referido anteriormente, a gestão de *stock* tem reflexos diretos no desempenho geral da empresa nas mais variadas perspetivas. As tabelas seguintes mostram então a relação existente entre cada um dos indicadores de desempenho da gestão de *stock* apresentados acima e os principais objetivos estratégicos propostos, nas diversas perspetivas referidas.

Indicador	Cobertura média
Descrição	Indica o período durante o qual poderá o <i>stock</i> movimentar-se sem que haja a necessidade de nova encomenda.
Objetivos estratégicos definidos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a satisfação do cliente • Fidelizar os clientes

Indicador	Rotação de <i>stock</i>
Descrição	Representa a velocidade com que o <i>stock</i> se renova durante determinado período de tempo.
Objetivos estratégicos definidos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria contínua dos processos de gestão

Indicador	Nível de <i>stock</i>
Descrição	O controlo e gestão de <i>stock</i> adequado implicam em níveis de <i>stock</i> restritos. Entretanto, uma quantidade mais económica de <i>stock</i> pode ocasionar falta de produtos, o que pode refletir negativamente na imagem e no faturamento da empresa.
Objetivos estratégicos definidos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a estrutura de custos • Aumentar a rentabilidade da empresa

Indicador	Quociente de Rentabilidade
Descrição	O quociente de rentabilidade mostra quanto a empresa obteve de lucro líquido em relação ao ativo (<i>stock</i>).
Objetivos estratégicos definidos	<ul style="list-style-type: none"> • Obter uma boa estrutura financeira

Indicador	Retorno sobre o investimento
Descrição	A taxa de retorno sobre o investimento é a percentagem do lucro obtido em determinado período sobre o investimento utilizado para consegui-lo.
Objetivos estratégicos definidos	<ul style="list-style-type: none"> • Obter uma boa estrutura financeira

Por fim, será importante realçar que o processo de implementação e execução do modelo implica um acompanhamento contínuo de cada etapa, e cada uma da atividade deverá ser executada com rigor, uma vez que a má execução de uma etapa irá comprometer as demais, refletindo diretamente no desempenho do sistema e no desempenho da empresa.

CAPÍTULO 5

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES DA PESQUISA

Qualquer trabalho de investigação tem seu epílogo com um capítulo no qual são feitas as considerações finais e as conclusões. Este capítulo tem por objetivo então, apresentar as principais conclusões do nosso estudo, com base na revisão da literatura e no estudo de caso apresentados no segundo e no quarto capítulos, respetivamente.

5.1 Considerações Sobre os Aspetos Analisados na Revisão da Literatura

A nossa pesquisa faz um levantamento bibliográfico relativo à gestão de *stock*, ao desempenho e à competitividade empresarial, com objetivo de proporcionar uma visão mais abrangente sobre os principais elementos que a literatura expõe sobre esses termos, indo simultaneamente ao encontro do primeiro objetivo específico delineado no primeiro capítulo deste trabalho, que era de fazer uma abordagem teórica dos conceitos relacionados com o tema de investigação. Começamos por abordar a gestão de *stock* e o seu enquadramento na cadeia de fornecimentos. Sobre estes aspectos, podemos destacar os seguintes pontos.

Em *primeiro lugar*, é possível verificar que o *stock* é um dos elementos-chave da cadeia de fornecimentos. Está espalhado ao longo da cadeia e inclui, desde as matérias-primas até aos produtos finais. Tem como principais funções, a proteção contra oscilações da procura e atrasos na entrega por parte dos fornecedores, e a melhoria do nível de serviço ao cliente. Apesar disso, a sua manutenção tem sido fortemente criticada nos últimos anos, devido aos altos custos inerentes à sua armazenagem e conservação em bom estado, e ao capital nele empatado, que poderia ser aplicado em outros recursos mais rentáveis. Assim, o aprimoramento no seu processo de gestão tem assumido um papel de relevo ao longo da cadeia, ao possibilitar a resolução das questões como a quantidade e a

frequência adequada de compra e a rotação apropriada de *stock*, possibilitando assim o equilíbrio entre o custo total da cadeia e o nível de serviço desejado pelo cliente.

Em *segundo lugar*, podemos perceber que para resolver estas questões relacionadas com o nível ótimo de *stock* a manter ao longo da cadeia de fornecimentos, a gestão de *stock* apoia-se num conjunto de instrumentos básicos, que aqui designamos de instrumentos de planeamento e controlo de *stock*, que proporcionam aos gestores as melhores conclusões para a tomada das suas decisões sobre este aspeto. Destacam-se dentre estes instrumentos a curva ABC, que é um importante método de controlo de *stock*, que permite ter a noção dos itens que requerem uma maior atenção e um maior controlo por parte da gestão de *stock*, em consequência de reterem a maior parte dos investimentos em *stock*, em detrimento dos restantes, que embora sendo maioria, cerca de oitenta por cento, detêm a menor parte dos investimentos. Outro importante instrumento aqui referenciado, são os métodos de reaprovisionamento ou de reposição de *stock*, que permite à gestão de *stock* saber a quantidade adequada de produtos a comprar e o momento apropriado para tal, de modo a manter no mais baixo nível possível os custos relacionados com a manutenção do *stock*.

Depois de debruçar sobre o *stock* e os pontos mais importantes relacionados com a sua gestão na cadeia de fornecimentos, focamos na questão do desempenho e da competitividade empresarial. Já, sobre estes aspetos, destacamos que estes dois conceitos têm ganhado destaque no mundo empresarial nos últimos anos, e estão relacionados com a capacidade da empresa em criar valor e reter esse valor.

5.2 Considerações Sobre os Aspetos Analisados no Estudo de Caso

No estudo de caso, apresentado no quarto capítulo deste trabalho, começamos por percorrer um pouco sobre o setor do comércio na ilha de São Vicente; sobre este aspeto, destaca-se o papel fundamental que o comércio desempenha na economia da ilha, aliás, ficou patente que a economia de São Vicente sempre se baseou quase exclusivamente no

comércio, a par dos serviços, tendo uma participação altamente representativa no setor empresarial da ilha, na promoção do emprego, no volume de negócios e de venda de mercadorias de todo o sistema empresarial da ilha.

Feita que foi esta análise ao setor do comércio na ilha, entramos propriamente no foco dos objetivos da nossa investigação, na qual começamos por apresentar a empresa objeto de estudo, sua história, sua estrutura administrativa e principais características organizacionais. É possível verificar que é uma empresa bastante destacada no panorama empresarial da ilha, bastante conhecida e bastante procurada, com um historial de cerca de 60 anos no mercado.

Apresentamos e analisamos também a gestão de *stock* da empresa, seus processos, procedimentos. De referir que com abordagem desse ponto buscávamos simultaneamente alcançar o segundo e o terceiro objetivos específicos definidos no início deste trabalho de investigação, que foram atingidos.

Seguidamente foram apresentados e analisados os dados dos dois instrumentos utilizados no estudo de caso, o questionário, aplicado aos clientes e a entrevista com o Subgerente da empresa.

Pudemos perceber com a análise dos dados contidos no questionário, que de um modo geral, os clientes da empresa demonstraram de certa forma estar satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados pela empresa, sobretudo a nível da disponibilidade dos produtos e dos seus preços, o que de certa forma nos diz que a gestão de *stock* da empresa tem desempenhado de forma eficaz o seu papel. Apesar disso, o cruzamento de algumas variáveis consideradas mais importantes neste estudo, permitiram perceber a necessidade da empresa procurar estratégias no sentido de fidelizar os seus clientes, conhecer melhor as vantagens que os seus concorrentes estão oferecendo, e que está a atraí-los, que ela não está sendo capaz de proporcionar. Para além disso, pudemos perceber igualmente que a entrevista com o Subgerente da empresa pôs a nu algumas fragilidades na gestão de *stock* da empresa, que carece de intervenções no sentido de se conseguirem melhorias.

5.3 Conclusões Gerais Sobre o Estudo

Tal como se referiu na introdução deste trabalho, a crescente competitividade que se vem notando hoje em dia entre as organizações, tem levado as empresas a repensarem suas estratégias e a desenvolver ações que lhe permitam a obtenção de um diferencial competitivo em relação a seus concorrentes, na qual tem ganhado destaque a temática gestão de *stock*.

Demonstra-se neste trabalho que a gestão de *stock* pode constituir-se em uma vantagem competitiva para uma empresa, quando se consegue garantir o nível de serviço desejado pelo cliente, gerindo os riscos de ruptura e investindo o menor volume de recursos financeiros possíveis no *stock*.

Apesar disso ficou explícito que manter níveis de *stock* compatíveis com os requisitos de nível de serviço dos clientes e, ao mesmo tempo otimizar os custos financeiros têm sido o grande desafio das organizações.

No caso da realidade de Cabo Verde, particularmente da ilha de São Vicente e da empresa objeto de estudo pudemos perceber que esses desafios são ainda maiores. A fragilidade económica do país, o facto de ter uma atividade produtiva muito fraca, e a escassez de recursos naturais existente, faz com que quase totalidade dos bens consumidos internamente sejam importados, e o grave problema de ligação marítima com o exterior, é um fator que tem obrigado as nossas empresas a manterem altos volumes de *stock* nos seus armazéns, com altos capitais empatados em *stock* e ter que suportar elevados custos relacionados com a sua armazenagem. Isso terá irremediavelmente influências na formação dos preços na saúde financeira da empresa e na sua competitividade no mercado. Pudemos assim, constatar a importância que a gestão de *stock* assume nesse contexto, e a necessidade de se aprimorarem os seus processos e procedimentos, de modo a proporcionar aos gestores as decisões mais acertadas

relativamente à quantidade ideal de *stock* a manter de modo a minimizar os seus custos, sem que haja porém grandes perigos de rutura.

O objetivo geral do trabalho foi atingido, pois, desejava-se demonstrar a importância da gestão de *stock* nas empresas, particularmente nas pequenas e médias empresas comerciais da Ilha de São Vicente, e na empresa estudada. Este objetivo pôde ser visto tanto no referencial bibliográfico como na entrevista dada pelo Subgerente da empresa, e inclusive nos questionários com os clientes. Da mesma forma os objetivos específicos foram atingidos, pois, tal como proposto, fizemos a revisão teórica dos principais pontos relacionados com a gestão de *stock*, como se pode ver no segundo capítulo do trabalho, destinado ao referencial bibliográfico, foi feita no quarto capítulo, destinado à apresentação do estudo de caso, a descrição dos principais processos relacionados com a gestão de *stock* da empresa, e através disso e das informações dadas pelo Subgerente, pudemos fazer uma apreciação crítica e deixar algumas sugestões de melhoria.

5.4 Limitações da Pesquisa

Apesar do esforço e empenho envolvidos na realização desta investigação, ela contou com algumas limitações, que deverão ser reconhecidas e ultrapassadas em investigações futuras, dentre as quais podemos destacar:

- O facto do numero de casos estudado ser de apenas um, o que, por não ser suficientemente significativo, não permite a generalização das conclusões obtidas;
- O facto de não ter avaliado o impacto das propostas e sugestões deixadas, sobre a melhoria do desempenho e competitividade da empresa em estudo;
- Alguma carência de Bibliografia levou-nos a uma incidência bastante grande nas fontes de pesquisa da internet;

- O facto da empresa em estudo não ter uma organização devidamente formalizada, provocou-nos algumas dificuldades na coleta dos dados, aquando da realização do estudo de caso, facto que nos obrigou a ter que fazer algumas adaptações ao plano proposto;
- Foi-nos igualmente negado algumas informações importantes, de modo que pensamos que não fosse isso, teríamos condições de desenvolver um estudo mais detalhado, mais rico, e com maiores sugestões e recomendações de melhoria;

No entanto, apesar destas limitações, pensamos que foi possível trabalhar com rigor e chegar as conclusões pretendidas no estudo.

5.5 Linhas de Investigações Futuras

O objeto de estudo deste trabalho de investigação restringiu a pequenas e médias empresas comerciais da ilha de São Vicente, num estudo de caso que recaiu sobre a empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda. Neste contexto seria importante envolver em investigações futuras, outros casos, para que as conclusões possam ser generalizadas.

Seria também, particularmente, interessante alargar a investigação a um contexto mais vasto, que não abrangesse apenas as empresas da ilha de São Vicente. Para além disso, outra oportunidade de investigação futura seria a possibilidade da aplicação da metodologia seguida neste estudo em outros tipos de empresas, nomeadamente em empresas ligadas ao ramo da indústria.

Foi possível notar durante a realização desta pesquisa, um número reduzidíssimo de trabalhos académicos desenvolvidos nas nossas universidades, sobre a temática *Gestão de stock*, apesar da sua reconhecida importância. Assim sendo, seria interessante sugerir este tema a outros investigadores, e recomendar a adoção deste trabalho como exemplo, como um ponto de partida e de apoio para mais investigações sobre o tema, sobretudo no contexto nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto Luiz e ALBERTIN, Rosa, M. de Moura (2005). Tecnologias de Informação e Desempenho Empresarial – *As Dimensões do Seu Uso e Sua Relação com os Benefícios do Negócio*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

ALMEIDA, Daison de e LUCENA, Maxuel (s.d.). Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimentos. Disponível em: <http://www.metodista.br/centraldeestagios/ppc/revista-ecco/pdf/ec1_lucena.pdf>. Acesso em: 19-05-2013, 16:33.

ANDRADE, M.M. (2006). Introdução à Metodologia do Trabalho Científico (7ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

ANDRADE, Valentim (2011). Análise da Gestão de Stocks na Sodigás S.A. Relatório de estágio profissional de conclusão do curso, Universidade do Mindelo.

ASSIS, R. A. (2004). Apoios à Decisão em Gestão da Manutenção – *Fiabilidade e Manutenibilidade*. Lisboa, Portugal: Lidel edições.

BARAÑANO, A.M. (2004). Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo Lda.

BILLIG, Osvaldo Alencar (2002). O Processo de Pensamento da TOC Aplicado a Gestão de Estoques - *Um Estudo de Caso em uma Rede Supermercadista*. Disponível em: <<http://junior.ftec.com.br/revista/autor/pdf/osvaldo.pdf>>. Acesso em: 03-05-2013, 10:17.

BORGES, Thiago Campos (2009). Implantação de um Sistema de Controle de Estoque em uma Gráfica Editora - *O Caso da Coordenadoria de Imprensa e editora da Universidade Federal de Ouro Preto – CIED/UFOP*. Monografia, Universidade Federal de Ouro Preto.

CAMPOS, M. Gestão de Estoques com Restreabilidade de Materiais – *Estudo de Caso de Impactos no Inventário Físico de uma Indústria Electroelectrónica*. Disponível em

<<http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/viewFile/303/303>>. Acesso em: 17-08-2013, 17:21.

CARRAVILLA, Maria Antónia (s.d.). Gestão da Cadeia de Fornecimento. Disponível em:<<http://paginas.fe.up.pt/~mac/.../GOLAcetatosGestaoCadeiaFornecimento.pdf> - carravila>. Acesso em: 24-06-2013, 16:04.

CARVALHO, J. C. (2010). Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo Lda.

CÉSARO, Adroaldo de (2007). Utilização de Ferramentas de Informática de Refinamento e Simulação com Modelos Matemáticos na Gestão de Estoques. Dissertação de Mestrado, Universidade do Estado de Santa Catarina.

CHASE, R.B. (Org.), JACOBS, F.B. & AQUILANO, N.J. (2006). Administração da Produção para a Vantagem Competitiva (10ª ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman editora.

COUGHLAN, Anne T., ANDERSON, Erin, STERN, Louis W. e EL-ANSARY, Adeli I. (2002). Canais de Marketing e Distribuição (6ª ed.). São Paulo, Brasil: Bookman editora.

COURTOIS, A. (Org.), PILLET, M. & BONNEFOUS, C.M. (2006). Gestão da Produção – *para uma gestão Industrial ágil, criativa e cooperante* (5ª ed.). Lisboa, Portugal: Lidel, edições.

DA SILVA, A.C.R. (2008). Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade (2ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

DONELLY, J. (Org.), GIBSON, J. e IVANCEVICH, J. (2000). Administração - *Princípios de Gestão Empresarial* (10ª ed.). Lisboa, Portugal: Editora MCGRAW – HILL de Portugal, Lda.

FERNANDES, António José Gonçalves (2006). Impacto do Planeamento Estratégico na Eficácia Organizacional das Instituições Portuguesas de Ensino Superior Agrário. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

FERREIRA, Patrícia João Jesus (2011). Gestão de stock para um mercado com sistema VMI – *Caso de Estudo*. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, Universidade de Aveiro.

FIGUEIRA, Mário (1997). Apostila de Gestão de Materiais. Disponível em: <http://portal.iefp.pt/xeobd/attachfileu.jsp?look_parentBoui=15147367&att_display=n&att_download=y>. Consultado em 06-05-2013, 09:21.

FILIPI, Flávio Fuchter (2007). Análise da Gestão de Stock – *Estudo de Caso na Agropecuária Casa do Agricultor*. Relatório de Estágio de Conclusão do Curso, Universidade do Vale de Itajaí.

GARCIA, Eduardo Saggioro (2003). Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimentos. Monografia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

GIL, António Carlos (1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (5ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

GITMAN, L.J. (2001). Princípios de Administração Financeira (2ª ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman editora.

GOMES, Carlos Ferreira (2005). O Triângulo da Eficácia. Poto, Portugal: Editora Vida Económica.

HEIDINGSFIELD, Myran S. e BLANKENSHIP, Albert B. (1957). Marketing Comercialização. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Fundo de Cultura.

JESUS, J. Baptista de (2008). Modelos Matemáticos Aplicados à Otimização da Gestão dos Níveis de Estoque: *Estudo de Caso de empresa do comércio varejista de material de construção*. Monografia, Faculdade de Tecnologia de Jahu – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

KERBER FILHO, E. (2004). Metodologia para Implementação de um Sistema de Gestão de Estoques - *Estudo Caso do Almoxarifado da Base Aérea de Canoas*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Engenharia.

KOTLER, Philip (1996). *Marketing – Edição Compacta*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

LAMAS, E.P.R. *et al.* (2001). *Contributos para Uma Metodologia Científica mais Cuidada*. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi (2005). *Marketing – Conceitos, Exercícios e Casos (7ª ed.)*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

LISBOA, J. (Org.) COELHO, A., COELHO, F. e ALMEIDA, F. (2008). *Introdução à Gestão de Organizações* (2ª ed.). Porto, Portugal: Vida Económica.

LOVATEL, Evandro (2002). *Fatores Empresariais Determinantes da Competitividade da Indústria de Vinhos Finos da Serra Gaúcha*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Rio Grande do Sul.

MARCONI, M.A. e LAKATOS, E.M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica (5ª ed.)*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

MARCONI, M.A. e LAKATOS, E.M. (2007). *Fundamentos de Metodologia Científica (6ª ed.)*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

MELLO, Luiz C. B. de Brito, BANDEIRA, R. A. de Mello e LEUSIN, Sérgio (s.d): *Analisando uma Proposta de Alinhamento entre o Suprimento e a Demanda - o Caso do Setor de Gases Industriais no Brasil*. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/download/91/100>>. Acesso em: 24-06-2013, 15:47.

NEELY, Andy (2002). *Avaliação do Desempenho das Empresas*. Lisboa, Portugal: Editorial Caminho.

NETO, Armando Marchesan (2002). *Sistemas de Avaliação de Desempenho: Implementação do Balanced Scorecard em Uma Empresa de Serviços*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista Piracicaba.

OLIVEIRA, Olivette Soares (2010). Grau de Satisfação e Fidelização de Clientes: *O Caso do BCA em São Vicente*. Monografia, Universidade do Mindelo.

OLIVEIRA, Otavio M. Matos de (2005). A Gestão de Estoques no Pequeno e Médio Varejo de Supermercado na Bahia - *Estudo sobre a influência da gestão informatizada de estoques sobre o desempenho dessas empresas*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia.

PASCOAL, Janaina Araújo (2008). Gestão Estratégica de Recursos Materiais - *Controle de Estoque e Armazenagem*. Monografia, Centro Universitário de João Pessoa.

PEREIRA, Maria E. Teixeira (2005). Fatores de Competitividade e Desempenho Empresarial: *Um Estudo Aplicado ao Setor da Cerâmica em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro.

PEREIRA, Rita (2009). Fundamentos da gestão de stock e sua aplicação no contexto de uma grande empresa comercial – *O Caso Fnac*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

PINTO, J.P. (2006). Gestão de Operações – *na Indústria e nos Serviços*. Lisboa, Portugal: Lidel edições.

REINERT, Ricardo (2006). Proposta de Melhorias para Atividades que fazem parte da Cadeia Logística da Fábio Perini S.A. Monografia, Universidade do Estado de Santa Catarina.

REIS, Henrique e RODRIGUES, Jorge (2011). Controlo de Gestão - *Ao encontro da eficiência*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

RODRIGUES, Jorge (2010). Avaliação do Desempenho das Organizações. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

ROLDÃO, Victor Sequeira (2002). Planeamento e Programação das Operações – *Na Indústria e nos Serviços*. Lousã, Portugal: MONITOR – Projetos e Edições Lda.

ROUSSEAU, José António (2008). Manual de Distribuição (2ª ed.). Estoril, Portugal: Principia Editora.

RUSSO, João (2006). Balanced Scorecard para PME (3ª ed.). Lisboa, Portugal: Lidel edições.

SALONER, Garth, PODOLNY, Joel e SHEPARD, Andrea (2003). Administração Estratégica. Rio de Janeiro, Brasil: LTC Editora.

SANTOS, Diogo F. Fernandes (2012) Aplicação da Metodologia DMAIC na Redução do Stock de Bens Alimentares – *Caso de Estudo na Nestlé*. Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa.

SANTOS, Maria José Gomes e KASPEZAK, Márcia Cristina de Mello (2010). A Gestão de Estoque e as Dificuldades Encontradas no Confronto de Informações para a Tomada de Decisão - *Estudo de Caso em uma Empresa Agrícola*. Disponível em: <<http://>>. Acesso em: 16-07-2013, 17:21.

SCHEWE, Charles D. e SMITH, Reuben M. (1982). Marketing – *Conceitos, Casos e Aplicações*. São Paulo, Brasil: Editora McGraw-Hill Ltda.

SOARES, Fabrícia Sales (2009). Análise da Gestão de Estoque da Empresa Mello Celulares de GURUPI – TO. Monografia, Centro Universitário UNIRG. RUPI - TO.

SOSSAI, Cíntia P. Oliveira e SANTOS, Luciana da Silva (2009). Administração de Controle de Estoque - *Estudo de Caso na Farmácia Farmavin de Montanha – es no ano de 2009*. Relatório de Estágio Supervisionado, Faculdade Capixaba de Nova Venécia.

STENICO, Ângelo Rosivaldo e QUIBÁO, Carlos Alberto (2010). Gestão de Estoque com Estudo de Caso sobre a Empresa Quibao & Bressiani Ltda. Monografia, Faculdade Cenecista de Capivari.

TEIXEIRA, Sebastião (2013): Gestão das Organizações (3ª ed.). Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

VELUDO, Vilhena (2004). Apostila de Introdução ao Aprovisionamento e Gestão de Stocks. Disponível em: <<http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?skey=&doc=71137&img=925>>. Consultado em 19-05-2013, 15:46.

VILELAS, José (2009). Investigação – *O Processo de Construção do Conhecimento* (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

ZERMATI, Pierre (2000). A Gestão de Stocks (5ª ed.). Lisboa, Portugal: Editorial Presença.

Principais Sites e Páginas web Consultados

www.ine.cv

<<http://apostilas.netsaber.com.br/apostilas/1024.pdf>>. Acesso em: 27-03-2013, 17:18.

<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Ilha_de_São_Vicente_\(Cabo_Verde\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ilha_de_São_Vicente_(Cabo_Verde))>. Acesso em: 07-03-2014, 12:49.

<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=849284>>. Acesso em: 21-04-2014, 15:07.

APÊNDICES

Apêndice A: Questionário da Pesquisa

QUESTIONÁRIO

O presente questionário tem por objetivo recolher subsídios para a elaboração do trabalho de fim de curso em Organização e Gestão de Empresas de mim, Eleutério Fernandes Brito; trabalho este baseado num estudo de caso na Empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda.

Por conseguinte, a sua opinião é fundamental neste sentido, além de permitir que se possam ser apresentadas soluções de melhoria à empresa, com vista a prestação de um serviço cada vez melhor aos seus clientes.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial e anónima**.

Dados Pessoais

- Sexo:** 1 - Masculino____ 2 - Feminino____
- Faixa Etária:** 1 - De 21 a 30 anos____ 2 - De 31 a 40 anos____ 3 - De 41 a 50 anos____
4 - De 51 a 60 anos____ 5 - Mais de 60 anos____ 6 - NS/NR____
- Habilitações Literárias:** 1 - S/ Frequência____ 2 - Pré Escolar____
3 - Ensino Básico____ 4 - Ensino Secundário____
5 - Ensino Médio____ 6 - Ensino Superior (Bacharelato) ____
7 - Ensino Superior (Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento) ____
8 - NS/NR____

Profissão: _____

-
1. Quando sente necessidade de fazer compras, as lojas da empresa são geralmente a sua primeira opção?

Sim, Sempre _____
Às vezes _____
Nunca _____

2. Dos itens seguintes, indique, por grau de importância aqueles que o leva a comprar na empresa, ao invés de optar por uma empresa concorrente?

	1	2	3	4	5
Variedade de produtos					
Preço					
Qualidade dos produtos					
Localização das lojas					
Atendimento					
Outros					

- 3. Com que frequência costuma comprar na lojas da empresa?**
Diariamente _____
Semanalmente _____
Duas vezes por Semana _____
Quinzenalmente _____
Mensalmente _____
- 4. Encontra sempre os produtos de que necessita?**
Sempre _____
Quase sempre _____
Às vezes _____
- 5. Quando não encontra o produto desejado, o que faz geralmente?**
Vai procurar em outra loja da empresa _____
Procura um substituto _____
Procura outro estabelecimento _____
- 6. Acha que o facto de não encontrar um produto desejado é motivo suficiente para procurar outra empresa numa outra vez em que sentir necessidade de fazer compras?**
Sim _____
Não _____
- 7. Já alguma vez fez devolução de algum produto à empresa? (Se a resposta for não, passar para a questão 9).**
Sim _____
Não _____
- 8. Se sim, enumere os motivo? ()**
Má qualidade dos produtos _____
Deterioração _____
Outros motivos _____
- 9. Recomendaria as lojas da empresa a familiares e amigos?**
Sim _____
Não _____
- 10. Que sugestões deixaria para melhorar o sistema de fornecimento e o nível de serviço prestado pela empresa?**

Muito Obrigado

Apêndice B: Roteiro de Entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa para obtenção de subsídios para o trabalho de conclusão do curso em Organização e Gestão de Empresas na Universidade do Mindelo, trabalho este realizado por Eleutério Fernandes Brito, versando o tema “**Gestão de Stock e sua Importância nas Pequenas e Médias Empresas Comerciais de São Vicente**”.

Nesta entrevista pretende-se contribuições para definição de procedimentos que possam ajudar a melhorar a gestão de stock da empresa Mário Duarte Lopes & Filhos Lda., e contribuir para a melhoria do desempenho e competitividade da mesma no mercado.

Data: ____/____/____ Início ____: ____ Término ____: ____

I. Identificação do Entrevistado

Nome _____

Cargo _____

Tempo que ocupa o cargo _____

Formação académica _____ Profissional _____

Anos na Empresa _____

II. Dados da empresa

1. Poderia fazer um breve resumo da história da vossa empresa, isto é, quando foi constituído, como evoluiu no mercado até a situação atual, principal atividade?
2. Qual a missão, a visão e valores da vossa empresa?
3. A empresa procura criar diferenciais competitivos baseadas em alguma estratégia, como por exemplo liderança de custo, diferenciação ou outro enfoque?
4. Considera a estrutura orgânica da empresa adequada ao ambiente de negócio atual, (altamente competitivo)?

III. Gestão de stock

5. Dos itens abaixo, indique aqueles que considera mais possíveis de erro na gestão de stock da sua empresa?
☐ Sistema de Informação utilizado
☐ A logística do stock
☐ O quadro de responsáveis pelo controlo
☐ Falta de consciencialização dos responsáveis
☐ Falta de investimentos em sistemas adequados
☐ Falta de treino do pessoal
☐ Outros _____
6. Quais as técnicas utilizadas na empresa para fazer a previsão da procura futura dos produtos?

7. Quais as informações essenciais efetivamente utilizadas no processo de abastecimento (reposição)?
8. É comum haver rutura de mercadorias em armazém? Se sim, quais as razões que mais têm ocasionado essas ruturas?
☐ Prazo de entrega
☐ Falha no processo de planeamento
☐ Oscilações da procura
☐ Falhas nos procedimentos de controlo e acompanhamento
☐ Atraso dos navios
☐ Incumprimento dos fornecedores
☐ Outras _____
9. A empresa tem definido um stock de segurança? Por quais razões?

IV. Importância da Gestão de Stock na empresa

10. No seu ponto de vista, a gestão de stock é fundamental para a competitividade da sua empresa?
11. Na sua opinião, os seus clientes estão satisfeitos com a disponibilidade dos produtos?
12. Na sua opinião, o que leva os seus clientes a optarem pela sua empresa ao invés da concorrência?
☐ Melhores Preços
☐ Disponibilidade constante dos produtos
☐ Variedade dos produtos
☐ Localização das lojas
☐ Outros fatores _____
13. Existem parcerias com os fornecedores? Se sim, quais e em relação a quais produtos ou gama de produtos?
14. Qual o peso do stock na estrutura de custos da sua organização, nos últimos 3 anos?
☐ Até 30%
☐ Entre 30% e 50%
☐ Acima dos 50%
15. Qual o fator que mais tem considerado na formação dos preços: Os custos de aquisição, lei da oferta e da procura, os preços praticados pela concorrência ou outro (especificar)?
16. Qual sua perceção sobre o desempenho da sua empresa no mercado face as outras do mesmo ramo
17. Quais os planos ou sugestões de melhoria para a gestão de stock da empresa?

Agradecimentos ao entrevistado (encerramento da entrevista)